

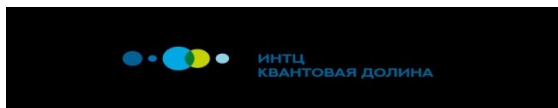


РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ
ЕСТЕСТВЕННЫХ НАУК



kept

ПРЕМЬЕР
аудит



«АКТИОН» Студенты

**Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования**

**«Национальный исследовательский Нижегородский государственный
университет им. Н.И. Лобачевского» (ННГУ)**

совместно с

Вольным экономическим обществом России (ВЭО России)

Российской академией естественных наук (РАЕН)

Приволжским территориальным советом Саморегулируемой организации аудиторов

Ассоциация «Содружество»

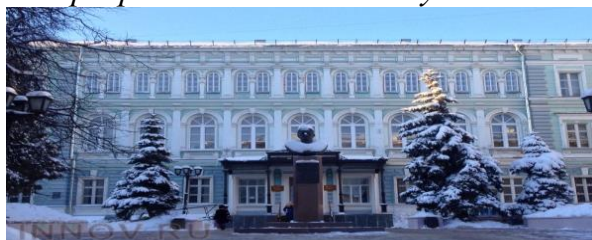
Аудиторской компанией «Кепт»

ООО «Премьер аудит»

Фондом ИНТЦ «Квантовая долина»

*Федеральным государственным казенным образовательным учреждением высшего
образования «Нижегородская академия Министерства внутренних дел Российской
Федерации»*

Программой «Акция Студенты»



СБОРНИК

**II Международной научно-практической конференции
«Актуальные проблемы экономики, управления,
учета и аудита в цифровой индустрии»,
посвященной 260-летию Вольного экономического общества России
5 декабря 2025 г.**

В 2 томах

Том, включающий 2 – 5 секции

г. Нижний Новгород

2026 г.

УДК 657

ББК 65.05

А43

Главные редакторы:

Ректор ННГУ, д.э.н., профессор Трофимов О.В.,
Директор Института экономики ННГУ, д.э.н., профессор Плехова Ю.О.

Редакционная коллегия:

Заместитель директора Института экономики ННГУ, д.э.н., профессор
Малкина М.Ю.,
заведующий кафедрой бухгалтерского учета ННГУ, д.э.н., профессор
Мизиковский И.Е.,
к.э.н., доцент кафедры бухгалтерского учета ННГУ Дружиловская Э.С.,
к.э.н., доцент кафедры бухгалтерского учета ННГУ Савицкая Т.В.

Рецензенты:

Лапаев Дмитрий Николаевич – д.э.н., профессор, заведующий кафедрой
управления инновационной деятельностью, Нижегородский государственный
технический университет им. Р.Е. Алексеева;

Кислова Елена Геннадьевна – к.э.н., доцент, заведующий кафедрой
финансов и правового регулирования финансового рынка, Нижегородский
институт управления – Филиал РАНХиГС.

**А43 Актуальные проблемы экономики, управления, учета и аудита
в цифровой индустрии:** Сборник научных статей. В 2 томах. Том,
включающий 2 – 5 секции / главные редакторы – О.В.Трофимов, Ю.О.Плехова;
редакционная коллегия – М.Ю. Малкина, И.Е. Мизиковский, Э.С.
Дружиловская, Т.В. Савицкая. – Н. Новгород: ННГУ им. Н.И. Лобачевского,
2026. – 482 с.

*Точка зрения главных редакторов и редакционной коллегии может не совпадать
с точкой зрения авторов представленных в сборнике статей*

Сборник включает в себя тезисы докладов и статьи, рассмотренные в
рамках II Международной научно-практической конференции «Актуальные
проблемы экономики, управления, учета и аудита в цифровой индустрии» 5
декабря 2025, в части 2 – 5 секций.

© Колл. авторов, 2026

© Национальный исследовательский

Нижегородский государственный
университет им. Н.И. Лобачевского, 2026

СОДЕРЖАНИЕ	
СЕКЦИЯ 2. «БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЁТ»	СТР.
Агальцова Т.А. старший преподаватель кафедры «Управление инновационной деятельностью», Нижегородский государственный технический университет им. Р.Е. Алексеева, Евсеева И.А. кандидат экономических наук, доцент кафедры «Управление инновационной деятельностью», Нижегородский государственный технический университет им. Р.Е. Алексеева <i>Экономическая выгода при применении федерального инвестиционного вычета</i>	15
Альзбиди М.М. Аспирант, Институт экономики и предпринимательства, Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского Мизиковский И.Е. заведующий кафедрой бухгалтерского учета Института экономики, Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, доктор экономических наук, профессор, академик РАЕН <i>Переход к системе TDABC как современному инструменту для измерения затрат и принятия управленческих решений</i>	24
Белюсов А.И. Доктор экономических наук, профессор кафедры цифровых бизнес технологий и систем учета, Северо-Кавказский федеральный университет Михайлова Г.В. Кандидат экономических наук, доцент кафедры цифровых бизнес технологий и систем учета, Северо-Кавказский федеральный университет <i>Возможности учётных категорий в оценке уровня устойчивого развития</i>	32
Бриккер Д.В. Аспирант кафедры бухгалтерского учета, Нижегородский государственный университет им.Н.И.Лобачевского <i>Методология управленческого учета трудовых ресурсов в инжиниринговых компаниях: концептуальные основы и инструментарий</i>	36
Варпаева И.А., кандидат экономических наук, доцент кафедры бухгалтерского учета, Институт экономики и предпринимательства, Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского Треушников Р.В. кандидат экономических наук, доцент кафедры бухгалтерского учета, Институт экономики и предпринимательства, Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского <i>Пояснительная информация в бухгалтерской (финансовой) отчётности по нормам ФСБУ 4/2023.</i>	43

Волкова В.А. студент, Нижегородский институт управления – филиал РАНХиГС Научный руководитель – И.Н.Лохина, кандидат экономических наук, доцент кафедры финансов и правового регулирования финансового рынка, Нижегородский институт управления – филиал РАНХиГС <i>Как найти баланс между полезностью для пользователя и информативностью отчетности по МСФО</i>	48
Дружиловская Т.Ю. Доктор экономических наук, профессор кафедры бухгалтерского учета, Институт экономики, Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского <i>Бухгалтерский баланс: возникновение, эволюция и перспективы развития</i>	54
Дружиловская Т.Ю. Доктор экономических наук, профессор кафедры бухгалтерского учета, Институт экономики, Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского <i>Отчет о финансовых результатах: история, современное состояние и перспективы</i>	60
Дружиловская Т.Ю. Доктор экономических наук, профессор кафедры бухгалтерского учета, Институт экономики, Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского <i>Отчет об изменениях капитала: прошлое, настоящее, будущее</i>	67
Дружиловская Э.С. Кандидат экономических наук, доцент кафедры бухгалтерского учета, Институт экономики, Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского <i>Актуальные проблемы оценки объектов бухгалтерского учета в современных условиях</i>	73
Ерохин В.Н. Аспирант кафедры финансов, учета и экономической экспертизы ФГБОУ ВО «Пермский государственный национальный исследовательский университет», Шешукова Т.Г. Доктор экономических наук, профессор кафедры финансов, учета и экономической экспертизы ФГБОУ ВО «Пермский государственный национальный исследовательский <i>Управление распределением административно-управленческих затрат в разрезе контрактов в современных автоматизированных системах</i>	76
Кириенко К.Д., Нижегородский институт управления - филиал РАНХиГС, г. Нижний Новгород, РФ, факультет управления Мнеян А.Г. Нижегородский институт управления - филиал РАНХиГС, г. Нижний Новгород, РФ, факультет управления <i>Анализ ошибок в бухгалтерском учете и способы их предотвращения</i>	84

Козлова Е.Д. Нижегородский институт управления — филиал «Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» Лохина И.Н. Кандидат эконом. наук, доцент, доцент кафедры финансов и правового регулирования финансового рынка, Нижегородский институт управления — филиал «Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» <i>Интегрированная отчетность: перспективы применения в России</i>	89
Кононенко Я.А. Студентка, университет Казпотребсоюзаг.Караганда, Республика Казахстан Медведева А.М.-Научный руководитель: м.э.н., преподаватель Карагандинский университет Казпотребсоюзаг.Караганда, Республика Казахстан <i>Организация и учет управления запасами в ТОО «Есо Milk» с применением положений МСФО (IAS) 2 «Запасы»</i>	94
Куликова Л.И. Доктор экономических наук, профессор кафедры учета, анализа и аудита Института управления, экономики и финансов Казанского (Приволжского) федерального университета Лыжова А.В. Кандидат экономических наук, заведующий кафедрой учета, анализа и аудита Института управления, экономики и финансов Казанского (Приволжского) федерального университета <i>Отчетность устойчивого развития: партнерство бизнеса и образовательных организаций</i>	99
Лохина И.Н. кандидат экономических наук, доцент кафедры бухгалтерского учета Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет имени Н.И.Лобачевского¹ кандидат экономических наук, доцент Нижегородский институт управления – Филиал РАНХиГС² Макарова С.А. Инспектор по кадрам, Государственное бюджетное учреждение «Нижегородский областной реабилитационный центр для инвалидов» Нерсисян В.А. Работник ООО «Система ПБО «Вкусно - и точка» <i>Влияние криптоактивов на финансовую отчетность</i>	106
Лякин В.Е. Западный филиал РАНХиГС, г. Калининград, Россия Асриев Б.И. Западный филиал РАНХиГС, г. Калининград, Россия <i>Отчётность о движении денежных средств: составление форм отчёта по МСФО (IAS 7) и Бюджетной классификации для оценки бюджетной эффективности.</i>	112

Макарова М.Р. Студентка образовательной программы «Учет и аудит», Карагандинский университет Казпотребсоюза Разливаева Л.В. Научный руководитель: доцент кафедры бухгалтерского учета и аудита Карагандинский университет Казпотребсоюза <i>Классификация бюджетов и их назначение в управленческом учете</i>	119
Мизиковский И.Е. заведующий кафедрой бухгалтерского учета Института экономики, Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, доктор экономических наук, профессор, академик РАЕН <i>Управленческий учет логистических расходов ремонтно-строительного предприятия</i>	124
Мизиковский И.Е. заведующий кафедрой бухгалтерского учета Института экономики, Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, доктор экономических наук, профессор, академик РАЕН <i>Снижение расходов промышленного предприятия, как основная стратегия устойчивого развития</i>	128
Милосердова А.Н. кандидат экономических наук, доцент кафедры бухгалтерского учета, Института экономики, ННГУ им. Н.И. Лобачевского Пухов В.А. ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н. И. Лобачевского» (ННГУ) Дзержинский филиал ННГУ <i>Концепция бухгалтерского учета доходов организации в современном учетном пространстве</i>	133
Морозова Н.А. Кандидат экономических наук, доцент кафедры бухгалтерского учета, Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, <i>Применение цифровых методов анализа экономической деятельности как инструмент повышения эффективности бизнеса</i>	141
Плотников В.С. Доктор экономических наук, профессор кафедры информационно-аналитического обеспечения и бухгалтерского учета, Новосибирской государственной университет экономики и управления (НИНХ) Плотникова О.В. Доктор экономических наук, профессор кафедры информационно-аналитического обеспечения и бухгалтерского учета, Новосибирской государственной университет экономики и управления (НИНХ) <i>Финансовые инструменты в учете выручки по договорам с покупателями</i>	149

Пономаренко В. В. Аспирант Новосибирского государственного университета экономики и управления «НИНХ» Научный руководитель: Плотникова О. В. Доктор экономических наук, профессор Новосибирского государственного университета экономики и управления «НИНХ» <i>Новые методические подходы к формированию финансовой отчетности: поправки к МСФО 1, МСФО 21</i>	155
Пономаренко В. В. Аспирант Новосибирского государственного университета экономики и управления «НИНХ» Научный руководитель: Плотникова О. В. Доктор экономических наук, профессор Новосибирского государственного университета экономики и управления «НИНХ» <i>Развитие методологии раскрытия информации в финансовой отчетности</i>	159
Пухова Е.Ю. кандидат экономических наук, доцент кафедры бухгалтерского учета, Института экономики, ННГУ им. Н.И. Лобачевского <i>Сложные вопросы организации производственного учета на предприятиях пищевой промышленности</i>	163
Разматулина З.Т. Студентка , Карагандинский университет Казпотребсоюза Медведева А.М. Научный руководитель: м.э.н., преподаватель Карагандинский университет Казпотребсоюза <i>Роль учета расходов будущих периодов в системе управленческого учета предприятий Республики Казахстан</i>	169
Рогозина И.В. Аспирант 3 года обучения, Институт экономики, Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, ОО «БРООиР» <i>Структурная классификация затрат в event-компаниях: анализ и систематизация основных подходов</i>	175
Ракова З.Н Студент, Сургутский государственный университет Масюк Н.А Научный руководитель, старший преподаватель, Сургутский государственный университет <i>Организация внутреннего контроля операций с производственными запасами в условиях цифровой трансформации бизнеса</i>	183
Салмин П.С. кандидат экономических наук, доцент кафедры информационных технологий и инструментальных методов в экономике, Институт экономики, Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского Салмина Н.А. кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента и государственного управления, Институт экономики, Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского <i>Сравнительный анализ автоматизированного учета в 1С:Бухгалтерия и 1С:ERP</i>	191

Саталкина Е.В. Кандидат экономических наук, доцент кафедры бухгалтерского учета, анализа и аудита, ФГБОУ ВО «Оренбургский государственный университет», <i>Экосистема профессионального суждения бухгалтера при оценке справедливой стоимости объектов учета</i>	194
Силантьев Р.Р. Аспирант, Пермский государственный национальный исследовательский университет <i>Информационное обеспечение внедрения стратегического учета на предприятиях оборонно-промышленного комплекса</i>	199
Ситников Д.С. Аспирант, кафедры бухгалтерского учета, Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского <i>Проблемы и препятствия по введению и внедрению управленческого учета в субъектах МСП</i>	205
Солодовников А.Е. Аспирант, Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение высшего образования «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» (Финансовый университет) <i>Информационно-аналитическое обеспечение подготовки корпоративной отчетности об устойчивом развитии</i>	209
Слесаренко Е.А. Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского <i>Карта рисков как инструмент прогнозирования банкротства компании</i>	215
Треушников Р.В. кандидат экономических наук, доцент кафедры бухгалтерского учета, Институт экономики, Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского Варпаева И.А. Кандидат экономических наук, доцент кафедры бухгалтерского учета, Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского <i>СГС «Единый план счетов»: ключевые изменения</i>	220
Тужилкина В.И., Нижегородский институт управления - филиал РАНХиГС, Неклюдова М.В. Нижегородский институт управления - филиал РАНХиГС, факульт управления <i>Влияние искусственного интеллекта и автоматизации процессов на профессию бухгалтера</i>	223
Хахонова Н.Н. Доктор экономических наук, профессор кафедры бухгалтерского учета Ростовского государственного экономического университета «РГЭУ (РИНХ)» Халаби А.Р. Магистрант кафедры бухгалтерского учета Ростовского государственного экономического университета «РГЭУ (РИНХ)» <i>Порядок нормативно-правового регулирования бухгалтерского учета в Сирийской Арабской Республике</i>	227
Холкин А.В.	233

Кандидат экономических наук, доцент кафедры бухгалтерского учета, анализа и аудита, ФГБОУ ВО «Вятский государственный университет» <i>Хронические проблемы регулирования бухгалтерского учета в последних новациях</i>	
Чернецкий Д.М. Эксперт в области экономики и финансов, операционной эффективности и трансформации бизнеса. СРМА (IPMA Leve D) <i>Антикризисные меры девелопера в условиях стагнации рынка недвижимости</i>	240
СЕКЦИЯ 3. «ЭКОНОМИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ»	
Беззубов Н.Н., студент, Нижегородский государственный педагогический университет им. Козьмы Минина Яковенко А.Р. Студент, Нижегородский государственный педагогический университет им. Козьмы Минина Болдин С.В. Доцент, Нижегородский государственный педагогический университет им. Козьмы Минина <i>Экономический анализ рисков в цифровой экономике: применение машинного обучения для прогнозирования финансовых угроз</i>	247
Гордеева Н.В. доцент, кандидат экономических наук, доцент Донецкий институт управления - филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», Донецк <i>Цифровые платформа в АПК: создание единого информационного пространства для участников рынка</i>	252
Дружиловская Э.С. Кандидат экономических наук, доцент кафедры бухгалтерского учета, Институт экономики, Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского <i>Анализ навыков, необходимых современному бухгалтеру</i>	256
Коноваленко С.А. Кандидат экономических наук, доцент, профессор кафедры экономической безопасности Рязанского филиала Московского университета МВД России им. В.Я. Кикотя <i>Особенности реализации программы повышения квалификации сотрудников территориальных органов МВД России на районном и региональном уровнях, задействованных в работе комиссий по осуществлению государственных закупок для обеспечения нужд МВД России (с применением СДОТ)</i>	262
Кокин А.С. Доктор экономических наук, профессор кафедры финансов и кредита, ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского» (ННГУ) Дмитриева Н.Ю. Кандидат экономических наук, доцент кафедры финансов и кредита, ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского» (ННГУ) <i>Анализ финансово-организационной деятельности московской биржи в кризисный период 2022-2024 годов на базе информационных технологий самой биржи и других источников</i>	268

Лыкова Е.С. Кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики и менеджмента., Волжский государственный университет водного транспорта (ВГУВТ) Федотова Н.А. магистрант 2 курса, Волжский государственный университет водного транспорта (ВГУВТ) <i>Анализ внешней маркетинговой среды АО «НИИК» г. Дзержинска на рынке инжиниринговых услуг</i>	273
Николаева Д.А. Студент 1-го курса магистратуры, Казанский государственный энергетический университет Османов Г.М. Студент 1-го курса магистратуры, Казанский государственный энергетический университет Артамонова Е.В. Кандидат педагогических наук, доцент кафедры иностранных языков, Казанский государственный энергетический университет <i>Факторы успешного внедрения и сопровождения корпоративной информационной системы: построение структурной модели на основе модели DeLone & McLean</i>	279
Матёкубов А.Г. Аспирант 3 курса ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского» (ННГУ) <i>Использование адаптивных методик управления для повышения конкурентоспособности предприятия в условиях рыночной нестабильности (на примере ООО "ЛУКОЙЛ-НИЖЕГОРОДНЕФТЕОРГСИНТЕЗ")</i>	282
Матёкубов А.Г. Аспирант 3 курса ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского» (ННГУ) <i>Практические механизмы внедрения адаптивных методов управления для обеспечения конкурентоспособности предприятий в нестабильной рыночной среде</i>	291
Матёкубов О.Г. Магистрант 2 курса, ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского» (ННГУ) <i>Анализ экономического состояния организации и перспективы развития</i>	297
Мизиковский И.Е. заведующий кафедрой бухгалтерского учета Института экономики, Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, доктор экономических наук, профессор, академик РАЕН, Рыбальченко И.В. АНО ВО «Институт международных экономических связей», преподаватель кафедры управления и права, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», преподаватель кафедры государственного и муниципального управления, юрист, эксперт Общероссийского народного фронта <i>Системная архитектура устойчивости городских организаций в цифровой среде: ценностно-культурные механизмы, цифровые ИИ-двойники и поведенческое управление</i>	304

Остапова В.В. Кандидат экономических наук, доцент кафедры информационно-аналитического обеспечения и бухгалтерского учета, Новосибирский государственный университет экономики и управления Демина Е.В. Магистрант, Новосибирский государственный университет экономики и управления <i>Значение анализа дебиторской и кредиторской задолженности в бюджетном учреждении в рамках технологической интеграции данных</i>	338
Пеший С. А. Магистрант 1-го курса, Калужский филиал Финуниверситета, Калуга <i>Влияние внутренней среды на эффективность деятельности компании</i>	345
Сухоженко Н.В. Аспирант 3 курса специальности «Региональная и отраслевая экономика», Пермский государственный национальный исследовательский университет Шешукова Т.Г. Доктор экономических наук, профессор кафедры финансов, учета и экономической экспертизы ФГБОУ ВО «Пермский государственный национальный исследовательский» <i>Стратегии развития анализа трудового потенциала предприятия в условиях демографических проблем и технологического прогресса</i>	350
Чечет Д.О. Аспирант НГТУ им. Р.Е.Алексеева <i>Влияние санкционных ограничений на экономические параметры и ресурсное обеспечение инновационной деятельности: оценка издержек и адаптационных механизмов</i>	358
СЕКЦИЯ 4. «АУДИТ, РЕВИЗИЯ И КОНТРОЛЬ»	
Богатая И.Н. Доктор экономических наук, профессор кафедры аудита, ФГБОУ ВО «Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)» <i>Практика применения альтернативных аудиторских процедур</i>	363
Богатая И.Н. Доктор экономических наук, профессор кафедры аудита, ФГБОУ ВО «Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)» Кизилов А.Н. Доктор экономических наук, профессор кафедры аудита, ФГБОУ ВО «Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)» <i>Современная практика и перспективы использования искусственного интеллекта в аудиторской деятельности</i>	370
Дружиловская Э.С. Кандидат экономических наук, доцент кафедры бухгалтерского учета, Институт экономики, Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского <i>Основные перспективы развития бухгалтерского учета, анализа и аудита</i>	377
Ивашечкина Л.Г. Старший преподаватель кафедры бухгалтерского учета, Институт экономики, Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, <i>Фискальная политика в отношении цифровых платформ и искусственного интеллекта (ИИ)</i>	381

Лохина И.Н. кандидат экономических наук, доцент кафедры бухгалтерского учета, Институт экономики, Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет имени Н.И. Лобачевского¹ кандидат экономических наук, доцент кафедры финансов и правового регулирования финансового рынка² Нижегородского института управления – филиала РАНХиГС Купцова А.М. Нижегородский институт управления – филиала РАНХиГС <i>Внутренний аудит: проблема баланса независимости и вовлеченности</i>	387
Лохина И.Н. Доцент, кандидат экономических наук, Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет имени Н.И.Лобачевского¹ Нижегородский институт управления – филиал РАНХиГС² Ларина Я.Р. Нижегородский институт управления – филиал РАНХиГС Шашкина А.Н. Нижегородский институт управления – филиал РАНХиГС <i>Цифровизация отчетности по МСФО: новые возможности для государственного финансового контроля и анализа</i>	391
Лыскова И.Е. Кандидат исторических наук, доцент по специальности «Экономика и управление народным хозяйством», доцент Института высшего образования, Почётный работник сферы образования Российской Федерации, Коми республиканская академия государственной службы и управления <i>Административно-производственный контроль культуры производственной безопасности промышленных предприятий</i>	396
Лыскова И.Е. Кандидат исторических наук, доцент по специальности «Экономика и управление народным хозяйством», доцент Института высшего образования, Почётный работник сферы образования Российской Федерации, Коми республиканская академия государственной службы и управления <i>Поведенческий аудит безопасности в аспекте развития культуры производственной безопасности промышленных предприятий</i>	402
Мусаев Т.К. Старший преподаватель кафедры бухгалтерского учета, аудита и финансов, ФГБОУ ВО «Дагестанский ГАУ имени М.М.Джамбулатова» <i>Аудиторская проверка затрат на амортизацию основных средств в современных условиях</i>	407
Николаева Д.А. Студент магистратуры, Казанский государственный энергетический университет Османов Г.М. Студент магистратуры, Казанский государственный энергетический университет Артамонова Е.В. Кандидат педагогических наук, доцент кафедры иностранных языков, Казанский государственный энергетический университет <i>Факторы успешного внедрения и сопровождения корпоративной информационной системы: построение структурной модели на основе модели DeLone & McLean</i>	412

Нурмамедова Н.Н. Магистрант, Кафедра экономики предприятия и организации, «Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н. И. Лобачевского» Иваньковский С.Л Кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики фирмы «Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н. И. Лобачевского» <i>Анализ экономического состояния предприятия и перспективы его развития</i>	416
Раков Д.С. Студент, Сургутский государственный университет Прокопьев А.В. Кандидат. экономических наук, доцент, Сургутский государственный университет <i>Цифровые инструменты внутреннего контроля производственных запасов: анализ подходов и практики ООО «Лукойл-Западная Сибирь»</i>	423
Сорокоумов В.С. Аспирант кафедры «Аудит», ФГБОУ ВО «РГЭУ (РИНХ)» Левенец И.С. студентка, ФГБОУ ВО «РГЭУ (РИНХ)», г. Ростов-на-Дону, Россия <i>Сравнительный анализ ушедших международных GRC-систем и российских SGRC-решений в контексте эффективности построения систем внутреннего контроля</i>	430
Туманов А.В. Кандидат технических наук, доцент кафедры строительства и архитектуры, ФГБОУ Херсонский аграрный университет <i>Экономический анализ в сельскохозяйственном секторе</i>	435
Чернов В. А., доктор экономических наук, профессор кафедры финансов и кредита. Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского» (ННГУ) <i>Диагностика бюджетно-налоговой и денежно-кредитной политики в условиях возрастающих рисков и угроз национальной экономике</i>	439
Чуриев М.М. Кандидат технических наук, руководитель кафедры кибербезопасности, Международный университет нефти и газа имени Ягшыгелди Какаева Атаев М.А. Преподаватель кафедры информационных технологий, Государственный энергетический институт Туркменистана Чуриев Дж.Ч. Преподаватель кафедры информационных технологий и автоматизации, институт инженерно-технических и транспортных коммуникаций Туркменистана <i>Современная веб-система для повышения экономической эффективности управления заказами клиентов</i>	451
СЕКЦИЯ 5. «СТАТИСТИКА»	
Едророва В. Н., доктор экономических наук, профессор кафедры бухгалтерского учета, Институт экономики, Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского Савицкая Т. В., кандидат экономических наук, доцент кафедры бухгалтерского учета,	456

Институт экономики, Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского <i>Сравнительный анализ личного бюджета студента, обучающегося на платной основе</i>	
Ермаков С.А. Доктор философских наук, профессор, зав. кафедрой культуры и психологии предпринимательства Института экономики Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского <i>Цифровое пространство и его особенности</i>	465
Сафронова, В. В. Ассистент кафедры высшей и прикладной математики, ФГБОУ ВО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского» Игнатова И. Е., Студент, ФГБОУ ВО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского» <i>Статистическое моделирование и прогнозирование в условиях цифровой экономики: новые вызовы и подходы</i>	470
Чернецкий Д.М. Эксперт в области экономики и финансов, операционной эффективности и трансформации бизнеса. СРМА (IPMA LeveD) <i>Преодоление «ловушки средних доходов»: Комплексное развитие территорий как основа устойчивого роста и качества жизни</i>	475

Экономическая выгода при применении федерального инвестиционного вычета

The economic benefit of applying the federal investment tax deduction

Агальцова Т.А.

старший преподаватель кафедры «Управление инновационной деятельностью»,
Нижегородский государственный технический университет им. Р.Е. Алексеева,
Agaltsova T.A.

Senior Lecturer at the Department of Innovation Management,
Nizhny Novgorod State Technical University named after R.E. Alekseev

Евсеева И.А.

кандидат экономических наук, доцент кафедры «Управление инновационной деятельностью»,
Нижегородский государственный технический университет им. Р.Е. Алексеева
Evseeva I.A.

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor at the Department
of Innovation Management,
Nizhny Novgorod State Technical University named after R.E. Alekseev

Аннотация. В статье дано определение федеральному инвестиционному вычету (ФИНВ) и рассмотрены основные условия для его применения. Установлены категории долгосрочных активов (основных средств и нематериальных активов), по которым возможно применение федерального инвестиционного вычета. Определены критерии для хозяйствующих субъектов, имеющих возможность воспользоваться правом на вычет ФИНВ. В том числе обозначены категории организаций-налогоплательщиков, у которых данное право отсутствует. Статья содержит сравнение основных характеристик для применения регионального или федерального инвестиционных вычетов. Также определено, что в части НМА федеральный инвестиционный вычет возможен в отношении исключительных прав на изобретения, полезные модели, промышленные образцы и программное обеспечение. В качестве примера, приведены практические расчеты, что выгоднее применять: федеральный инвестиционный вычет, региональный инвестиционный вычет (РИВ) или амортизацию по основному средству.

Ключевые слова: федеральный инвестиционный вычет, региональный инвестиционный вычет, амортизационные группы, налоговая база, основные средства, нематериальные активы, организация-налогоплательщик.

Abstract. The article defines the federal investment deduction (FID) and discusses the main conditions for its application. It establishes the categories of long-term assets (fixed assets and intangible assets) that can be subject to the federal investment deduction. The article also defines the criteria for businesses that can benefit from the FID. Additionally, it identifies the categories of taxpayers who do not have this right. The article provides a comparison of the main characteristics for applying regional or federal investment deductions. It is also determined that in the part of NMA, the federal investment deduction is possible in relation to exclusive rights to inventions, utility models, industrial designs and software. As an example, we consider practical calculations to determine which option is more advantageous: using the federal investment deduction, the regional investment deduction (RIV), or depreciation of the main asset.

Keywords: federal investment deduction, regional investment deduction, depreciation groups, categories of organizations, tax base, fixed assets, intangible assets, taxpayer organization.

Федеральный инвестиционный вычет(ФИНВ) включает в себя стоимость приобретения долгосрочных активов (основных средств и нематериальных активов), а также затраты по реконструкции, модернизации, улучшению и техническому переоснащению. Применение организацией налогового вычетаФИНВ позволяет снизить сумму налога на прибыль, подлежащую перечислению в федеральный бюджет и бюджеты субъектов Российской Федерации, а не уменьшает саму налогооблагаемую базу. То есть, вычет применяется к уже рассчитанному налогу, уменьшая размер платежей в бюджет, но не влияет на объём прибыли, с которого этот налог рассчитывается.

Для реализации права на применение федерального инвестиционного вычета хозяйствующие субъекты должны соответствовать ряду критериев, установленных законодательством:

- относится к категории организаций-налогоплательщиков налога на прибыль (при ставке налога – 25 %);
- относится к категории организаций-налогоплательщиков, которые вправе применять вычетФИНВ;
- соответствовать категории объектов долгосрочных активов, по которым возможен вычет;
- соответствовать условиям применения ФИНВ;
- соблюдать порядок определения величины вычета ФИНВ;
- не допускать превышения установленного срока для переноса неиспользованной части вычета на последующие периоды.

Воспользоваться правом на федеральный инвестиционный вычет имеют пять категорий организаций-налогоплательщиков со следующими основными видами экономической деятельности, указанными в выписке ЕГРЮЛ при регистрации их деятельности:

- раздел В. Добыча полезных ископаемых;
- раздел С. Обрабатывающие производства;
- раздел Д. Обеспечение электрической энергией, газом и паром; кондиционирование воздуха;
- раздел И. Деятельность гостиниц и предприятий общественного питания;
- раздел М (класс 72). Научные исследования и разработки.

Применять или не применять федеральный инвестиционный вычет, организация-налогоплательщик принимает решение автономно по каждому конкретному амортизируемому основному средству или нематериальному активу руководствуясь постановлением Правительства от 28.11.2024 № 1638«О параметрах применения федерального инвестиционного налогового вычета».

Вычет ФИНВ применяется к объектам от третьей до десятой амортизационных групп, со сроком полезного использования свыше трех лет. Однако существуют исключения, к данным объектам могут относиться квадроциклы, а также различные виды круизных, морских, прогулочных судов, паром всех типов, плавучих средств, гребных лодок, шлюпок и других видов водных судов (п. 4).

Применение федерального инвестиционного вычета в отношении нематериальных активов (НМА) возможно для объектов интеллектуальной собственности, внесённых в соответствующий государственный реестр Российской Федерации при получении патента, таких как исключительные права на изобретения, полезные модели или промышленные образцы, в том числе базы данных и программное обеспечение.

В таблице 1 представлены категории основных средств и нематериальных активов, к которым можно принять вычет ФИНВ, утверждены в пунктах 4 и 5 постановления.

Таблица 1

Категории активов, по которым возможен федеральный инвестиционный вычет [7]

Виды активов	Категории активов, по которым возможен федеральный инвестиционный вычет
Основные средства	Объекты по общероссийскому классификатору основных фондов (ОКОФ), относящиеся к амортизационным группам от третьей до десятой. Со сроком полезного использования свыше 3-х лет.
Нематериальные активы	Объекты интеллектуальной собственности, внесенные в соответствующий государственный реестр РФ при получении патента (исключительные права на изобретения, программное обеспечение и базы данных, полезные модели или промышленные образцы).

Также стоит отметить хозяйственные субъекты, которые не имеют право на налоговый вычет ФИНВ (п. 10 статьи 286.2 Налогового кодекса РФ):

- международные фирмы (корпорации) – признаваемые налоговыми резидентами РФ;
- организации-налогоплательщики – участники соглашения о защите и поощрении капиталовложений (СЗПК);
- кредитные учреждения;
- организации-производители некоторых подакцизных товаров: пива с долей этилового спирта до 0,5 % включительно, табачной продукции, табака и табачных изделий для потребления путём нагревания.

Основанием для федерального инвестиционного вычета является ввод в эксплуатацию долгосрочных активов (ОС и НМА) при постановке на балансовый учёт или изменении стоимости в результате капитальных вложений, кроме частичной ликвидации. Решение о том, что организация-налогоплательщик применяет вычет, обязательно должно быть отражено в учётной политике.

Стоит отметить, что если хозяйствующий субъект вынес решение использовать федеральный инвестиционный вычет по объектам долгосрочных активов (ОС и НМА), тогда списать затраты на амортизацию по ним будет нельзя. Аналогично, не получится учитывать через амортизационные отчисления и затраты по их реконструкции, модернизации и прочим улучшениям объектов основных средств.

Для принятия решения о применении вычета ФИНВ требует особого анализа, поскольку хозяйствующий субъект будет ограничен в применении других норм налогового кодекса, к ним относятся:

- применять региональный инвестиционный вычет (п. 3 статьи 286.1 Налогового кодекса РФ);
- использовать начисления по амортизации долгосрочных активов (ОС и НМА), к которым применен вычет ФИНВ (подп. 9 п. 2 статьи 256, п. 5.1 статьи 270 Налогового кодекса РФ);
- применять амортизационную премию к затратам на приобретение, сооружение, модернизацию ОС, содержащих вычет ФИНВ (п. 7 статьи 286.2 Налогового кодекса РФ).

Для наглядности в таблице 2 представим возможности регионального инвестиционного вычета (РИВ) и федерального инвестиционного вычета. Стоит отметить, в таблице 2 не было учтено, что региональный инвестиционный вычет возможен и по другим расходам кроме капитальных вложений. Но отражено, что региональный инвестиционный вычет стал бессрочным.

Таблица 2

Сравнение основных характеристик регионального и федерального инвестиционных вычетов

Основные характеристики	Региональный инвестиционный вычет	Федеральный инвестиционный вычет	Пояснения
Сумма, подлежащая заявлению как налоговый вычет	Не более 90 % в долгосрочные активы	Не более 50 % от объема инвестиций в долгосрочные активы	Региональные власти и центральное правительство имеют право регулировать ставки РИВ и ФИНВ
Ограничение вычета в данном отчетном периоде	Не более 12% от налоговой базы и возможность уменьшить федеральную часть	Не более 5 % от налоговой базы	Для регионального инвестиционного проекта, предусматривающего снижение федеральной доли налогообложения, установлен лимит в размере 10% на капитализацию вложений в ФИНВ. Однако для инвестиций в НМА аналогичная льгота отсутствует
Возможность переноса налогового вычета на последующие отчетные периоды	Да	Да	—
Передача	Нет	Да, возможна	Процесс передачи

Основные характеристики	Региональный инвестиционный вычет	Федеральный инвестиционный вычет	Пояснения
налогового вычета другим лицам		передача внутри корпоративной группы	финансовой информации на данный момент определен лишь в общих контурах
Восстановление налогового вычета при реализации или иной передаче, исключая уничтожение, основных средств или интеллектуальной собственности	Да, в случае списания актива до окончания его нормативного срока службы	Да, если актив выводится из эксплуатации ранее одного из следующих сроков: пятилетие с момента начала использования или завершения его нормативного периода эксплуатации	ФИНВ удобнее для долгосрочных активов со сроком полезного использования более пяти лет

Если прибыльная организация-налогоплательщик соответствует условиям РИВ и не планирует продавать объект, то конечно выгоднее применять региональный инвестиционный вычет. Но в любом случае перед тем, как принять решение необходимо провести сравнительный расчёт.

Для проведения расчёта понадобятся прогнозы о сумме налогооблагаемой прибыли на срок заявления федерального инвестиционного вычета. Так можно будет оценить, когда способны исчерпать себя вычеты ФИНВ или РИВ.

В качестве примера рассмотрены практические расчёты, чтобы определить, что выгоднее: использовать федеральный инвестиционный вычет, региональный инвестиционный вычет (РИВ) или амортизационные начисления по основному средству.

Пример 1. Расчёт федерального инвестиционного вычета. Хозяйствующий субъект в феврале 2025 года ввел в эксплуатацию основное средство, по которому вправе заявить федеральный или региональный инвестиционный вычет. Основное средство относится к четвертой амортизационной группе, срок полезного использования – 72 месяца. Первоначальная (балансовая) стоимость – 12 млн руб. Ежегодный налог на прибыль без учёта вычетов и амортизации составит 12 млн руб. Организация не планирует продавать приобретенное основное средство в будущие пять лет.

Решение. Максимальный размер вычета: $12\,000\,000 \cdot 50\% = 6$ млн руб.

За налоговый период вычет не может превышать 5 % от налоговой базы.

База за год оставит: $12\,000\,000 / 25 \cdot 100 = 48$ млн руб.

Предельный годовой вычет составит: $48\,000\,000 \cdot 5\% = 2,4$ млн руб.

Период использования ФИНВ: $6\,000\,000 / 2\,400\,000 = 2,5$ года.

Ответ. Организация исчерпает ФИНВ за 2,5 года.

Пример 2. Расчёт регионального инвестиционного вычета. Воспользуемся условием примера 1.

Решение. Максимальный вычет: $12\,000\,000 \cdot 90\% = 10,8$ млн руб.

За год вычет не может превышать 12 % от налоговой базы.

База за год оставит: $48\,000\,000 \cdot 12\% = 5,76$ млн руб.

Период использования РИВ: $10\,800\,000 / 5\,760\,000 = 1,875$ лет.

Организация вправе уменьшить налог в федеральный бюджет на 10 % от суммы капитальных вложений: $12\,000\,000 \cdot 10\% = 1,2$ млн руб.

Ответ. Организация исчерпает вычет за 1,875 лет. При этом организация еще вправе уменьшить налог в федеральный бюджет на 10 % от суммы капитальных вложений, который составит 1 200 000 руб.

Пример 3. Расчёт амортизации. Воспользуемся условием примера 1. В 2025 году организация применяет амортизационную премию. Её размер для четвертой амортизационной группы – 30 %.

Решение. В 1-м квартале организация может учесть в налоговых расходах:

$12\,000\,000 \cdot 30\% = 3,6$ млн руб.

Это позволит уменьшить налог: $3\,600\,000 \cdot 25\% = 900\,000$ руб.

Амортизация за месяц: $(12\,000\,000 - 3\,600\,000 \text{ руб.}) / 72 = 116\,667$ руб.

Каждый месяц снижение налога составит: $116\,667 \cdot 25\% = 29\,167$ руб.

В 2025 году амортизация начисляется с марта и составит 10 месяцев.

Сумма уменьшения налога: $29\,167 \cdot 10 = 291\,670$ руб.

Ежегодно в последующие годы, кроме последнего сумма уменьшения налога составит: $29\,167 \cdot 12 = 350\,004$ руб.

Ответ. Итого за 2025 год налог можно снизить на 1 191 670 руб.

Из расчётов можно установить, что выгоднее всего применять региональный инвестиционный вычет. Но если его в регионе нет или основное средство не подпадает под необходимые условия, то выгоден федеральный инвестиционный налоговый вычет.

Пример 4. Хозяйствующий субъект применяет общую систему налогообложения и метод начисления приобрёл объект основных средств стоимостью 2 400 000 руб., в том числе НДС 20 %. Стоимость транспортных услуг – 39 000 руб., в том числе НДС 20 %. Оприходованный объект основных средств относится к категории объектов, к которому можно применить федеральный инвестиционный вычет. В учётной политике на 2025 год зафиксировано: применение ПБУ 18/02 (балансовый метод); начисление амортизации линейным методом для целей бухгалтерского и налогового учёта; амортизационные отчисления начисляются с 01-го числа месяца, следующего за месяцем ввода в эксплуатацию объекта основных средств к учёту; использует право на инвестиционный налоговый вычет по налогу на прибыль. Объект основных средств относится к четвертой амортизационной группе, срок полезного использования – 72 месяца. Сумма налоговой базы за I квартал 2025 года составила 8 000 000 руб. Рассчитать первоначальную стоимость объекта основных средств, который будет использоваться в

инструментальном цехе. Составить бухгалтерские записи по использованию инвестиционного налогового вычета по налогу на прибыль.

Решение. Вычислим сумму НДС от стоимости приобретения:

$$\text{НДС} = 2\,400\,000 / 6 = 400\,000 \text{ руб.}$$

Стоимости приобретения без НДС: $2\,400\,000 - 400\,000 = 2\,000\,000$ руб.

Вычислим сумму НДС по транспортным услугам:

$$\text{НДС} = 39\,000 / 6 = 6\,500 \text{ руб.}$$

Стоимость доставки без НДС: $39\,000 - 6\,500 = 32\,500$ руб.

Следовательно, первоначальная (балансовая) стоимость объекта основных средств составит: $\text{ОС}_\Pi = 2\,000\,000 + 32\,500 = 2\,032\,500$ руб.

Исчислим сумму ФИНВ для уменьшения первоначальной стоимости основного средства в налоговом учёте: $2\,032\,500 \cdot 3\% = 60\,975$ руб.[2, п. 3].

Сумма налога на прибыль для уплаты в федеральный бюджет РФ:

$$\text{НП}_{\text{ФБ}} = 8\,000\,000 \cdot 8\% = 640\,000 \text{ руб.}$$

Сумма налога на прибыль для уплаты в региональный бюджет РФ:

$$\text{НП}_{\text{РФ}} = 8\,000\,000 \cdot 17\% = 1\,360\,000 \text{ руб.}$$

Сумма налога на прибыль к уплате в федеральный бюджет в результате применения федерального инвестиционного вычета не может быть меньше:

$$8\,000\,000 \cdot 3\% = 240\,000 \text{ руб.}$$

Федеральный инвестиционный вычет отчётного периода не может превышать 50 % от суммы расходов текущего периода на приобретение основного средства: $2\,032\,500 \cdot 50\% = 1\,016\,250$ руб.

Налоговая (остаточная) стоимость основного средства на конец месяца:

$$\text{ОС}_\text{О} = 2\,032\,500 - 60\,975 = 1\,971\,525 \text{ руб.}$$

Отложенные налоговые обязательства (ОНО) с разницы между балансовой и налоговой стоимостью основного средства:

$$(2\,032\,500 - 1\,971\,525) \cdot 25\% = 15\,244 \text{ руб.}$$

Расчёт амортизации для целей бухгалтерского учёта:

$$\text{А}_\text{М} = 2\,032\,500 / 72 = 28\,229 \text{ руб.}$$

Расчёт амортизации для целей налогового учёта:

$$\text{А}_\text{М} = (2\,032\,500 - 60\,975) / 72 = 27\,382 \text{ руб.}$$

Вычислим изменение (погашение) отложенного налогового обязательства с разницы в стоимости ОС в бухгалтерском и налоговом учёте:

$$(28\,229 - 27\,382) \cdot 25\% = 212 \text{ руб.}$$

В таблице 3 приведены бухгалтерские записи в учёте по использованному инвестиционному налоговому вычету по налогу на прибыль.

Таблица 3

Журнал учёта хозяйственных операций

Номер операции	Содержание хозяйственной операции	Корреспонденция счетов		Сумма, руб.	Первичный документ
		дебет	кредит		
1	Объект основных средств поступил на предприятие	08.4	60	2 000 000	договор поставки, товарная

Номер операции	Содержание хозяйственной операции	Корреспонденция счетов		Сумма, руб.	Первичный документ
		дебет	кредит		
					накладная
2	Учтён входной НДС	19	60	400 000	счет-фактура
3	Отражены расходы по доставке	08.4	76	32 500	договор оказания услуг, акт выполненных работ
4	Учтён входной НДС	19	76	6 500	счет-фактура
5	Введён в эксплуатацию и принят к учёту объект основных средств	01	08.4	2 032 500	акт о приём-передаче объекта ОС
6	Учтена в налоговом учёте сумма ФИнВ по основному средству	ФИнВ	—	60 975	бухгалтерская справка-расчёт
7	Предъявлена к вычету сумма НДС	68.НДС	19	406 500	книга покупок
8	Списана сумма ФИнВ, использованная для уменьшения налога на прибыль	—	ФИнВ	60 975	бухгалтерская справка-расчёт
9	Начислен налог на прибыль в федеральный бюджет	99.02	68.НП.ФБ	640 000	бухгалтерская справка-расчёт
10	Начислен налог на прибыль в региональный бюджет	99.02	68.НП.РБ	1 360 000	бухгалтерская справка-расчёт
11	Налог на прибыль в федеральный бюджет уменьшен на сумму ФИнВ	68.НП.ФБ	99.02	60 975	бухгалтерская справка-расчёт
12	Признание ОНО с разницы между балансовой и налоговой стоимостью основного средства	99.02.ОНО	77	15 244	бухгалтерская справка-расчёт
13	Учтён использованный ФИнВ	99.02.ФИнВ	99.02	60 975	бухгалтерская справка-расчёт

Номер операции	Содержание хозяйственной операции	Корреспонденция счетов		Сумма, руб.	Первичный документ
		дебет	кредит		
14	Начислена амортизация основного средства для целей бухгалтерского учёта	23	02	28 229	ведомость амортизации ОС, бухгалтерская справка-расчёт
15	Уменьшение (погашение) ОНО с разницы в стоимости ОС «сторно»	99.02.ОНО	77	212	бухгалтерская справка-расчёт

Ответ. Рассчитанная при принятии к учёту приобретённого объекта основного средства сумма федерального инвестиционного вычета может быть принята в уменьшение налога на прибыль в полном размере (60 975 руб.), так как условия выполнены, то есть сумма учтённого в уменьшении налога на прибыль ФИНВ не превышает разницу между суммой налога к уплате по ставке 8 % (640 000 руб.) и минимальной суммой налога к уплате по ставке 3 % (240 000 руб.)

Список литературы

1. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 05.08.2000 № 117-ФЗ (ред. от 17.11.2025, с изм. от 25.11.2025) // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2000. – № 32. – Ст. 3340.
2. Постановление Правительства «О параметрах применения федерального инвестиционного налогового вычета» от 28.11.2024 № 1638.
3. Инновационно-инвестиционная деятельность предприятия: учебное пособие / И.В. Аленкова, Т.А. Агальцова, И.А. Евсеева, О.Н. Лапаева. – Нижний Новгород: НГТУ им. Р.Е. Алексеева, 2025. – 218 с. – ISBN 978-5-502-01892-0.
4. Мизиковский, Е.А. Бухгалтерский финансовый учет: учебник для вузов / Е.А. Мизиковский, И.Е. Мизиковский. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Магистр: ИНФРА-М, 2024. – 656 с. – ISBN 978-5-9776-0559-5.
5. Вишневская, М.А. Налоговая политика в Российской Федерации: современное состояние и основные тенденции развития / М.А. Вишневская // Актуальные вопросы устойчивого развития современного общества и экономики: сборник научных статей 4-й Всероссийской научно-практической конференции. В 2-х томах, Курск, 25-28 апреля 2025 года. – Курск: ЗАО «Университетская книга», 2025. – С. 166-168. – EDN YGSFZX.
6. Основные направления бюджетной, налоговой и таможенно-тарифной политики на 2025 год и на плановый период 2026 и 2027 годов.[Электронный ресурс]. URL:<https://minfin.gov.ru>(дата обращения: 25.10.2025).
7. Информационно-правовой портал «Гарант»: официальный сайт. – URL:<https://www.garant.ru>(дата обращения: 11.11.2025). – Текст: электронный.

Переход к системе TDABC как современному инструменту для измерения затрат и принятия управленческих решений

The Shift Toward TDABC as a Modern Tool for Cost Measurement and Managerial Decision-Making

Альзебди М.М.

Аспирант, Институт экономики, Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

Мизиковский И.Е.

Заведующий кафедрой бухгалтерского учета, доктор экономических наук, профессор, академик РАН,

Института экономики, Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского,

M.M. Alzebdi,

Postgraduate Student, Institute of Economics and Entrepreneurship, National Research Lobachevsky State University of Nizhny Novgorod

I.E. Mizikovsky

Doctor of Economic Sciences, Professor, Academician of the Russian Academy of Natural Sciences, Head of the Department of Accounting,

Institute of Economics, National Research Nizhny Novgorod State University. N.I. Lobachevsky

Аннотация. Исследование показывает, что система TDABC обеспечивает более точный расчет затрат, опираясь на время и реальную загрузку ресурсов. Такая модель позволяет выявлять неиспользованную мощность и лучше оценивать эффективность процессов. Практические исследования подтверждают, что внедрение TDABC повышает рентабельность и улучшает качество управленческих решений. Таким образом, TDABC соответствует требованиям современной динамичной бизнес-среды, где необходимы точные и оперативные данные.

Ключевые слова. Система TDABC, Неиспользованная мощность, Модель ABC, Управленческие решения, Современный управленческий учет

Abstract. The study shows that the TDABC system provides more accurate cost measurement by relying on time and actual resource capacity rather than traditional cost drivers. This model makes it possible to identify unused capacity and better assess process efficiency. Empirical findings confirm that implementing TDABC enhances profitability and improves the quality of managerial decisions. Thus, TDABC aligns well with the requirements of today's dynamic business environment, where precise and timely information is essential.

Keywords: TDABC System; Unused Capacity; ABC Model; Managerial Decisions; Modern Management Accounting

Введение

В настоящее время, в свете глобализации и открытых мировых рынков, это привело к созданию конкурентной среды, и отсюда предполагается расширение компаний, в дополнение к снижению возникающих издержек, чтобы иметь возможность получать определенный процент прибыли, который

помогает достигать поставленных целей компанией в ее планах, кроме того, достижение высокой прибыли.

Исходя из вышесказанного, можно сказать, что одной из наиболее важных тем в компаниях является прибыльность, и это связано с ее важностью для руководства и акционеров в дополнение к ее важности для поставщиков и финансистов, поскольку достижение высокой прибыльности дает представление об этой компании, поскольку она способна погасить свои обязательства в дополнение к возможности предоставить потенциальным акционерам отличный вариант инвестирования.

Следовательно, представляется, что оптимальное использование ресурсов зависит главным образом от административных решений с точки зрения того, как использовать эти ресурсы и в какие сроки их использовать. В этой статье мы хотели бы сосредоточить внимание на ориентированной на время системе затрат, основанной на деятельности, TDABC, ее способности управлять конкурентной средой и достигать поставленных целей. самый высокий коэффициент прибыльности, в дополнение к важности этой системы как одной из современных систем управленческого учета.

Поэтому в настоящее время стало необходимым иметь систему затрат, на которую полагаются компании, и эта система не ограничивается предоставлением информации, связанной с затратами, распределением и анализом, но это выходит за рамки принятия административных решений, которые помогают руководству предприятия в достижении его целей, как в прошлом таким образом, компании полагались на традиционные системы учета затрат, которые далеки от проявлений конкуренции.

С развитием бизнеса, в дополнение к появлению конкуренции, компании были вынуждены пересмотреть свои системы, свои системы, которые помогают руководству принимать важные решения, которые помогают предприятиям в их бизнесе, поскольку эти системы предоставляют информацию, имеющую огромное значение для принятия управленческих решений.

Отсюда появилась система затрат, основанная на деятельности, которая достигла большого прогресса, особенно в области распределения косвенных затрат и их внедрения в управление затратами, основанными на деятельности, но вскоре эта система подверглась многочисленной критике из-за ее высокой сложности и дороговизны применения и множество факторов, влияющих на затраты, которые затрудняют применение системы, и именно это заставило Каплана и Андерсона разработать эту систему от системы затрат, основанной на деятельности, к системе затрат, основанной на действиях, ориентированных на время, чтобы преодолеть сложности, присущие первой системе, поскольку вторая характеризуется простотой и затраты на его применение минимальны.

Цель исследования

Целью исследования было определить систему затрат, основанную на деятельности, ориентированной на время, и ее важность для достижения конкурентных преимуществ и прибыльности, путем определения ее преимуществ и важности системы, а также проблем, стоящих перед этой системой. Цель исследования была достигнута путем анализа предыдущих исследований и их обсуждения

Научный материал для исследования

Прежде всего, мы должны ознакомиться с системой калькулирования затрат на основе видов деятельности, поскольку метод расчета затрат предназначен для предоставления менеджерам информации, которая помогает им принимать необходимые управленческие решения, кроме того, эта система используется как дополнение к обычной системе калькулирования затрат, а не как ее замена[5].

Другие определяют ее как систему, которая корректирует другие системы учета затрат, фокусируясь на отдельных видах деятельности и рассматривая их в качестве основного источника затрат[7].

Система калькуляции затрат на основе видов деятельности обладает многими преимуществами, и она более точна в процессе расчета затрат, кроме того, она позволяет различать виды деятельности, которые сужаются по масштабу и не добавляют ценности, и помогает принимать более эффективные управленческие решения, повышать производительность и сокращать растрату ресурсов, а также предоставляет четкую информацию о причинах возникновения затрат [4].

Но, несмотря на это, многие исследователи обнаружили множество критических замечаний в адрес системы затрат, основанной на деятельности, наиболее важным из которых является то, что эта система не является фиксированной и меняется в зависимости от вида деятельности, а также существуют некоторые затраты, которые не подлежат распределению, и одним из наиболее важных препятствий, с которыми сталкивается эта система, является то, что стоимость его применения очень высока, и на его применение уходит много времени, а также возникают трудности с определением факторов затрат, и отсюда Каплан и Андерсон [8].

Ориентированная на время система калькуляции затрат, основанная на деятельности, является альтернативой, которая устраняет недостатки системы калькуляции затрат, основанной на деятельности.

Это также считается оптимальной системой учета затрат времени, интегрированной с системой расчета затрат на основе деятельности, чтобы преодолеть недостатки системы расчета затрат на основе деятельности [9].

Система расчета затрат, основанная на деятельности, ориентированной на время, делится на два основных этапа[1]:

1-первый этап: определение фактической мощности ресурсов и стоимости каждого из них в качестве основы для расчета стоимости, чтобы избежать завышения затрат в результате загрузки неиспользуемой энергии.

2- второй этап: оценка времени, необходимого для завершения каждого вида деятельности, то есть ориентированная на время система расчета затрат на основе видов деятельности зависит от оценки времени, необходимого для каждого процесса или события одного вида деятельности, на основе множества характеристик вида деятельности (факторов времени), где эта система требует определения единицы измерения. ставки затрат на основе имеющихся ресурсов и определение времени, необходимого для выполнения операции, с помощью временных уравнений.

После определения двух основных этапов применения системы затрат, основанной на мероприятиях, ориентированных на время, необходимо определить этапы применения системы затрат, основанной на мероприятиях, ориентированных на время[8];

1. Определите различные активы ресурсов, которые определяют стоимость

- 2.оцените стоимость каждого набора ресурсов

3. нейтрализуйте время работы для каждой из групп ресурсов (доступное рабочее время).

- 4-Рассчитайте удельные затраты для каждой группы путем деления общих затрат ресурсов на объем энергии, затрачиваемой на выполнение операции

- 5-определите необходимое время для каждого события операции на основе причин возникновения времени, используя уравнения времени.

- 6.рассчитайте общую стоимость объекта измерения путем умножения стоимости единицы измерения на требуемое время.

Система TDABC обладает высокой способностью упрощать анализ и повышать точность затрат, поскольку она зависит от времени как основного фактора затрат и сокращает количество операций, кроме того, она использует четкие временные уравнения и позволяет быстро обновлять модель, а также имеет низкую стоимость применения и предоставляет мгновенную информацию во время эксплуатации и облегчает применение и разработку по сравнению с предыдущей системой, для которой требовались сложные данные[8].

Кроме того, он отличается надежностью и непрерывностью, поскольку не требует обновления сложных периодических данных о распределении рабочего времени, а скорее зависит от оценки фактической емкости ресурсов, что помогает определить будущие запасы ресурсов в соответствии с ожидаемым спросом и повышает эффективность операций и использования.

кроме того, он показывает неиспользованные энергетические затраты и делает его самостоятельным элементом[8].

Эта система также адаптируется к операционным изменениям, таким как расширение деятельности или совершенствование технологий, и дает компании четкое представление о прибыльности операций и клиентов, вместо того чтобы заниматься подробными бухгалтерскими процедурами, и, в конечном счете, система предоставляет практичный, быстрый и точный инструмент для поддержки принятия решений, связанных с продуктами, услугами, операции и клиенты [6 ; 2].

Несмотря на все эти преимущества системы затрат, основанной на деятельности и ориентированной на время, многие исследователи указывают на фундаментальные критические замечания, в первую очередь на то, что проблема простоя энергии (неиспользованной энергии) не является новым открытием, но обсуждалась во многих предыдущих статьях, и финансовые стандарты уже исключают эти затраты из списка затрат, связанных с деятельностью. себестоимость продукции, кроме того, измерение времени является серьезной проблемой, особенно в сфере обслуживания, для которой характерны[6].

Другие исследователи полагают, что успех системы TDABC требует тесной интеграции с передовыми информационными системами, такими как ERP и CRM, поскольку отсутствие интегрированных баз данных повышает эффективность и ограничивает ее способность предоставлять точную и ценную информацию, и поэтому система по-прежнему подвержена прикладным проблемам в компаниях, которые не имеют сильной информационной структуры [9].

Результаты и их обсуждение

В своем исследовании Абдель Халим рассказал о влиянии затрат, ориентированных на деятельность и ориентированных на время, в банковском секторе на основе анализа проблем применения традиционных систем и проверки качества использования подхода, основанного на времени, на распределение затрат, а также о механизмах разработки модели TDABC. и его применение в кредитном отделе одного из египетских банков с акцентом на сравнение практической энергии с теоретической энергией деятельности, и результаты показали, что использование реальной системы практической энергии для деятельности отличается от того, что предполагают традиционные системы, и исследование также объяснило, что эти данные способствуют повышению точности расчета затрат путем исключения видов деятельности, которые считаются бесполезными, и перераспределения затрат, включая отражение реального использования ресурсов, что обеспечивает более удобную основу для оценки эффективности работы и принятия решений в банковской среде.

Исследование Tegungwa было направлено на изучение применимости системы калькуляции затрат, основанной на деятельности и ориентированной на время, в малом бизнесе с акцентом на ресторанный сектор в городе Макурди, штат Бенуэ, Нигерия. В исследовании использовался подход тематического исследования путем анализа данных, собранных в одном из ресторанов с использованием анкет, и результаты показали, что применение системы TDABC предоставляет более точную и всестороннюю информацию о стоимости услуг и прибыльности, которая помогает принимать решения относительно ценообразования на услуги и Управление ресурсами для повышения прибыльности.

Исследователь Ахметзянов представил сравнение трех систем стратегического управленческого учета для оценки эффективности деятельности, а именно гибкого учета, системы калькуляции затрат на основе деятельности и системы калькуляции затрат на основе деятельности, ориентированной на время, показывает, что каждая система связана с разной философией управления и предоставляет различную информацию с точки зрения точности и пригодности для принятия решений.- готовлю. Исследователь акцентирует внимание на том факте, что выбор модели - это не только техническое, но и стратегическое решение, определяющее результаты и анализ потребности в прибыльности и операционной деятельности. Исследователь также объяснил, что система TDABC - это модель, разработанная на основе системы ABC с использованием времени в качестве основного механизма определения затрат, и этот метод упрощает модель и уменьшает потребность в большом количестве механизмов определения затрат, а также с большей точностью определяет неиспользуемую энергию, и эта система может связать стоимость продуктов и услуг с потреблением в режиме реального времени, что улучшает оценку прибыльности и облегчает .

Таким образом, TDABC предлагается в качестве компромиссного решения, которое сочетает в себе точность ABC и гибкость agile accounting, а также особенно подходит для организаций со сложными процессами и высокой эффективностью деятельности.

Исследователь Павлова Ю.А объясняет, что традиционные модели, такие как полная стоимость и переменная стоимость, используются для принятия краткосрочных операционных решений, в то время как модель ABC обеспечивает лучшую взаимосвязь между деятельностью и затратами, но она страдает от сложности модернизации с цифровой трансформацией учитывая высокую потребность в более точных данных об операциях, в статье подчеркивается необходимость создания более гибких моделей, увязывающих затраты с производительностью, временем и фактическими операциями. Эти принципы представляют собой теоретические основы модели TDABC, которая основана на затратах на единицу времени и временных уравнениях для

измерения затрат и позволяет TDABC выявлять неиспользуемую энергию, упрощать распределение затрат и повышать точность оценки продуктов и услуг, расширяя, таким образом, более сложные процессы, чем ABC, и обеспечивая поддержку эффективности и надежности. принятие решений о прибыльности на основе современных бизнес-данных

Вывод

В результате анализа предыдущих исследований, проведенных в различных арабских, зарубежных и российских культурах, выяснилось, что система учета затрат, основанная на деятельности, ориентированной на время, представляет собой одно из наиболее важных современных достижений в области систем управленческого учета, благодаря ее более высокой способности точно измерять затраты и увязывать их с практической энергией и реальным временем из результатов операций, а также из предыдущих исследований, литературы и прикладных исследований в различных секторах следует, что эта система больше подходит для сложной бизнес-среды, она в основном обнаруживает неиспользуемую энергию и упрощает модели затрат, а также предоставляет оперативную информацию, которая поддерживает как оперативные, так и стратегические решения. TDABC является продолжением Исходя из вышеизложенного, становится ясно, что внедрение TDABC способствует повышению прибыльности и эффективности использования ресурсов, а также развитию системы затрат в соответствии с требованиями цифровой трансформации и современной конкуренции, что делает ее ключевым инструментом для поддержания устойчивости корпоративной деятельности и повышения качества обслуживания, управленческих решений.

Список литературы

1. Абдель Халим А. Оценка подхода калькулирования затрат на основе времени на примере кредитного отдела одного из филиалов Национального банка Египта // Журнал бухгалтерской мысли, Факультет торговли, Университет Айн-Шамс. 2010. №1. С. 275–302.
2. Ахметзянов А. А. Различия между подходами трех систем стратегического управленческого учета для оценки эффективности организации // Новые импульсы развития: вопросы научных исследований. Материалы III Международной научно-практической конференции. Казань: Казанский федеральный университет, 2020. С. 80–85.
3. Павлова Ю. А. Модели калькулирования себестоимости продукции в системе управления результатами деятельности организации // Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика. 2021. № 4 (38). С. 32–40.

4. Drury C. Activity-Based Costing // Cost and Management Accounting. 1989. April. P. 300–306.
5. Garrison R., Noreen E., Brewer P. Managerial Accounting. 14th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2012.
6. Gervais M., Levant Y., Ducrocq C. Time-Driven Activity-Based Costing (TDABC): An Initial Appraisal through a Longitudinal Case Study // JAMAR – Journal of Applied Management Accounting Research. 2010. Vol. 8, No. 2.
7. Horngren C., Datar T., Strikant M., Foster G. Cost Accounting: A Managerial Emphasis. 14th ed. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 2011.
8. Kaplan R., Anderson S. Time-Driven Activity-Based Costing. Boston: Harvard Business School Press, 2007.
9. Terungwa A. Practicability of Time-driven Activity-based Costing on Profitability of Restaurants in Makurdi Metropolis of Benue State, Nigeria // Journal of Contemporary Management. 2012. ID: 1929-0128-2012-02-33-12.

Возможности учётных категорий в оценке уровня устойчивого развития

Opportunities for accounting categories in assessing the level of sustainable development

Белоусов А.И.

Доктор экономических наук, профессор кафедры цифровых бизнес технологий и систем учета,
Северо-Кавказский федеральный университет

Михайлова Г.В.

Кандидат экономических наук, доцент кафедры цифровых бизнес технологий и систем учета,
Северо-Кавказский федеральный университет

Belousov A.I.

Doctor of Economics, Professor of the Department of Digital Business Technologies and
Accounting Systems,
North Caucasus Federal University

Mikhailova G.V.

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of
Digital Business Technologies and Accounting Systems,
North Caucasus Federal University

Аннотация. В статье рассмотрено формирование частных и обобщающих показателей устойчивого развития и влияние на них методологических особенностей связанных с ведением учётных процедур. Показаны преимущества и недостатки отдельных бухгалтерских процедур при адаптации их к важнейшему требованию устойчивого развития – сохранению ресурсного потенциала, необходимости избирательного подхода к их конкретной оценке.

Ключевые слова: учётная стоимость, ресурсы, обязательства, мантии, текущая и исторические оценки.

Abstract. The article discusses the formation of private and general indicators of sustainable development and the impact of methodological features related to accounting procedures on them. The advantages and disadvantages of individual accounting procedures are shown when adapting them to the most important requirement of sustainable development, which is the preservation of resource potential and the need for a selective approach to their specific assessment.

Keywords: accounting value, resources, liabilities, mantles, current and historical assessments.

В настоящее время ряд показателей связанных с уровнем и характером использования ресурсов при оценке устойчивого развития базируются, несмотря на невысокую степень объективности, на данных финансового учета и отчетности. Является ли такой подход правильным и объективным однозначно ответить сложно, если не сказать невозможно. Всё зависит от того насколько та или иная учетная система придерживается либо преимущественно исторической (первоначальной) оценки либо оценки в текущих ценах (рыночная и справедливая оценка). До настоящего времени в научном бухгалтерском сообществе существуют на этот счет самые разные, подчас диаметрально противоположные воззрения[4]. Использование текущих цен позволяет учесть инфляционные процессы хотя бы в первом приближении, но здесь мы должны

говорить о ряде осложняющих моментов и, прежде всего о высокой степени субъективизма. Текущая стоимостная оценка является важной составной частью статической учетной концепции позволяющей более точно описать финансовое положение хозяйствующих резидентов в контексте взаимоотношений с кредиторами. Тем более, что в настоящее время наметился ещё один подход к информационному обеспечению устойчивого развития предполагающая формирование четырёх видов отчётность по финансовой устойчивости, нефинансовая отчётность, интегрированная отчётность и отчётность об устойчивом развитии. По сути дела отчётность по финансовой устойчивости является промежуточным элементом между собственно экономической деятельностью и критериями устойчивого развития. В основе финансовой устойчивости хозяйствующих субъектов, как известно, лежит их способность противодействовать т.н. внешним негативным явлениям, или как это принято в терминологии устойчивого развития внешним отрицательнымэкстерналиям. По сути дела это означает возможность во-первых оценить возможные риски, а во-вторых обеспечить их нейтрализацию или снижение. Классическим вариантов для такого рода снижения рисков является создание как отдельных резервов так и их системы.

Действующий ныне в России порядок образования резервов весьма ограничен, насчитывая, если следовать современным ПБУ и стандартам, буквально 4-5 резервов связанных, преимущественно, с нейтрализацией обесценения материальных ресурсов, валюты и т. п. В тоже время мировая финансовая и учетная практики насчитывает десятки резервов на самые разные хозяйственные ситуации. Тем не менее, в основе оценки рисков и формирование в этой связи соответствующих резервов лежат положения связанные с изменением стоимости тех или иных видов ресурсов, либо снижение величины ущерба. Но сохранение ценностей является важнейшим требованием устойчивого развития. Но данные ценности, однако, имеют отношения не только к финансовым показателям, но и к таким элементам устойчивого развития как экология и природопользование, социальные аспекты, сохранение человеческого, интеллектуального и производственного капитала. В этом отношении большой интерес представляет такой известный в части оценки уровня устойчивого развития критерий как индекс чистых накоплений или сбережений, даже не сам индекс, а методика его исчисления. Охватывает он, обычно, природный, социальный и человеческий (образовательный) капитал. Если, например, происходит потребление того или иного вида природного сырья, его истощение и нет возможности восполнить это истощение, то часть прибыли полученной от реализации продукции с участием данного природного сырья может быть направлено на увеличение других видов капитала, например на повышение образовательного статуса работников или их социального обеспечения. Тем самым происходит соответствующая компенсация допускаемого ущерба или уменьшения уровня этой или иной части устойчивого развития в рамках совокупного капитала.

В общефилософском смысле такой подход предполагает стремление хозяйствующих субъектов удовлетворять возникающие обязательства по сохранению тех или иных параметров устойчивого развития и здесь следует отметить, что именно категория обязательств имеет принципиально важное значение при оценке уровня финансовой устойчивости, поскольку последняя определяется главным образом путем сравнения (сопоставления) активов с обязательствами. В этих рамках исчисляются и структурные составляющие балансовых показателей активного и пассивного характера, равно как и показатели платежеспособности.

Поскольку показатели у обязательств в финансовой отчетности связаны рамками только хозяйственной деятельности, то для полной возможности введения параметров устойчивого развития в систему финансовой отчетности необходимо существенное осмысление самой категории обязательственных отношений. Здесь существует достаточно глубокое различие между отечественным пониманием обязательств и принципами МСФО [3].

В общепринятом ныне понимании обязательств в России мы ориентируемся на юридическую категорию последних, когда одна сторона (должник) обязана совершить операции в пользу другой организации (кредитора) в виде передачи денег, имущества или выполнить работу. Более того, юридическое восприятие обязательств определяются величиной денежных сумм, отражаемых в договорах, которые обычно оказываются больше сумм обязательств, отражаемых в бухгалтерской отчетности [2]. Последнее объясняется тем, что обязательства в бухгалтерии показываются только в моменты, когда их начинают исполнять.

С точки же зрения концептуальных установок МСФО приоритет отдается экономическим аспектам обязательств. Здесь акцент делается на то, что обязательства указывают на возможность получения будущих потоков средств. В этом случае обязательства понимаются более расширено из-за их увязки с категорией экономические выгоды.

В конечном итоге МСФО признают обязательства, если на тот или иной момент время существует некая обязанность, которую можно оценить и которая приводит к оттоку активов. Причем к учёту принимаются и такие обязательства, которые могут носить не только точно измеренную величину, но и оценочные параметры.

Достаточно обширными являются и поле оценок обязательств по линии МСФО, причём допускаются и различные комбинации: первоначальная, восстановительная, реализуемая, приведенная, возмещаемая, справедливая. Здесь допускается существенно большая по сравнению с российскими бухгалтерскими стандартами приблизительность измерения обязательств, в том числе использование даже расчетных методик [1]. Естественно, что в этих обстоятельствах огромное значение приобретает профессиональное бухгалтерское суждение. В этом случае если оцениваемое обязательство

требует вероятностных расчетов, то это тоже допускается и осуществляется по схеме среднеарифметического взвешивания.

Юридический подход к определению размера обязательств не позволяет решить проблему изменения их реальной величины, что может быть исправлено путем применения уже упоминавшихся выше справедливых оценок, а иногда и с помощью дисконтированной стоимостью. Таким образом в чисто теоретическом плане использование экономического подхода, на который ориентированы стандарты МСФО являются более перспективными для отражения обязательств в финансовой, а значит и в отчетности об устойчивом развитии. Но здесь нельзя сбрасывать со счетов возрастание субъективных начал, которые охватывают значительную часть устойчивого инструментария в этой области: справедливую стоимость, вероятностные методы оценки, изменяющиеся затраты потребителей, стоимостные оценки правового характера.

В этом смысле очень важно при формировании обобщающих показателей устойчивого развития выбрать наиболее адекватную методологическую учётную базу. В России такими возможностями в большей степени обладают крупные предприятия и корпорации, использующие инструментарий МСФО. Для других же организаций будет более предпочтительным отражать показатели устойчивого развития в рамках нефинансовой отчётности.

Список литературы

1. Завьялкин Д. В., Гаврилова Е. В., Пальчиков И. Б, Управленческий учёт, 2 стереотипное издание, М.: ООО «1С-Публишинг», 2022.-256с.
2. Кузнецова Е. В. Система планов счетов и бухгалтерское управление экономическими процессами: монография/ Ростов н/Д.: Изд-во ЮФУ, 2010.-352с.
3. Пятов М. Л. Бухгалтерский учёт в нашей жизни: мифы и реальность. Научно-практическое издание- М.: ООО «1С Публишинг», 2021.-509с.
4. Соколов Я. В. Бухгалтерский учёт как сумма фактов хозяйственной жизни. М.:Магистр; ИНФРА-М, 2015.-224с.

Методология управленческого учета трудовых ресурсов в инжиниринговых компаниях: концептуальные основы и инструментарий

Methodology of management accounting of human resources in engineering companies: conceptual foundations and tools

Бриккер Д.В.

Аспирант кафедры бухгалтерского учета,
Нижегородский государственный университет им.Н.И.Лобачевского
г.Нижний Новгород, РФ

Brikker D.V.

Postgraduate student of the Department of Accounting,
Nizhny Novgorod State University named after N.I. Lobachevsky
Nizhny Novgorod, Russian Federation

Аннотация

В статье раскрываются теоретические основы, методологические подходы и инструментарий управленческого учета трудовых ресурсов в инжиниринговых компаниях. Проанализированы особенности трудовых ресурсов как ключевого фактора создания стоимости в проектной деятельности. Предложена методология управленческого учета, включающая классификацию трудовых ресурсов, принципы учета, модифицированные модели распределения затрат (TD-ABC, коэффициенты участия, KPI-показатели), а также методы оценки эффективности использования трудового потенциала. Обоснована необходимость формирования интегрированной учетно-аналитической системы, обеспечивающей связь управленческого учета с корпоративным менеджментом и цифровой архитектурой предприятия.

Ключевые слова: управленческий учет, трудовые ресурсы, инжиниринговая компания, TD-ABC, распределение затрат, KPI, корпоративный менеджмент.

Annotation

The article reveals the theoretical foundations, methodological approaches, and tools of management accounting of labor resources in engineering companies. The features of labor resources as a key factor in creating value in project activities are analyzed. A management accounting methodology is proposed, which includes the classification of labor resources, accounting principles, modified cost allocation models (TD-ABC, participation coefficients, and KPI indicators), and methods for evaluating the efficiency of using labor potential. The necessity of forming an integrated accounting and analytical system that ensures the connection between management accounting and corporate management and the digital architecture of an enterprise is substantiated.

Keywords: management accounting, human resources, engineering company, TD-ABC, cost allocation, KPI, corporate management.

Введение

Современные инжиниринговые компании функционируют в условиях высокой сложности проектной деятельности, роста требований к квалификации персонала и усилению конкуренции в сфере инженерных услуг. Трудовые ресурсы становятся главным элементом создаваемой стоимости, а управление ими — ключевым фактором обеспечения эффективности корпоративного менеджмента. Однако действующие подходы к учету трудовых ресурсов не обеспечивают необходимой управленческой информации для планирования, распределения и контроля трудовых затрат [1].

В научной литературе обсуждаются вопросы структурирования трудовых затрат, использования функционального подхода, построения системы внутреннего контроля, формирования регламентов управленческого учета, а также разработки методов оценки эффективности использования трудовых ресурсов [2–5]. Однако большинство подходов не адаптировано к проектной специфике инжиниринговой деятельности, что определяет необходимость разработки интегрированной методологии управленческого учета трудовых ресурсов.

В условиях высокой доли трудовых затрат в себестоимости проектов критически важно учитывать их структуру и поведение. Как отмечает Волкова О.Н., трудовые затраты обладают высокой чувствительностью к организационным факторам и квалификации персонала, что делает их ключевым объектом анализа [6].

Целью статьи является формирование концептуальных и методологических основ интегрированной системы управленческого учета трудовых ресурсов инжиниринговой компании, обеспечивающей аналитически значимую информацию для корпоративного менеджмента.

Методология и методы исследования

Методологическая основа исследования базируется на совокупности теоретических положений управленческого учета, теории человеческого капитала, проектного менеджмента, а также методологии системного и процессного подходов. Методология исследования строится на интеграции концепций учета затрат, моделирования бизнес-процессов, анализа эффективности использования трудовых ресурсов и цифровой трансформации учетных систем.

В исследовании применяются как классические методы экономического анализа, так и современные инструменты моделирования и оценки трудовых ресурсов, адаптированные к специфике инжиниринговой деятельности.

Основная часть

1. Трудовые ресурсы инжиниринговой компании: содержание и особенности

Трудовые ресурсы инжиниринговой компании формируют основную часть создаваемой стоимости, и их учет должен отражать структуру компетенций, ролевые функции и фактическую загрузку сотрудников [7].

1.1. Интеллектуальный характер труда

Инженерный труд требует высокой квалификации, глубоких знаний и применения специализированных методов проектирования, расчётов и моделирования. Как указывает Кондраков Н.П., учет трудовых ресурсов должен отражать не только их количественные, но и качественные характеристики, что повышает роль управленческого учета в оценке компетенций [8].

1.2. Проектная форма организации работ

Трудовые ресурсы перераспределяются между проектами в зависимости от этапов и интенсивности загрузки. Это делает необходимым развитый учет трудозатрат в разрезе проектов, этапов, задач.

1.3 Компетентностная природа создаваемой стоимости

Ценность инженерного продукта определяется качеством компетенций сотрудников, что накладывает требования к управленческому учету по учету компетенций, уровней квалификации, включённости сотрудников в проект.

2. Методологические принципы управленческого учета трудовых ресурсов

Методология управленческого учета трудовых ресурсов в инжиниринговой компании базируется на следующих принципах:

2.1. Принцип проектно-ориентированного учета

Учет ведётся по проектам, подэтапам, задачам и проектным офисам.

Если обозначить:

- T_i — трудозатраты сотрудника,
- P_j — проект,
- E_k — этап проекта,

то общие трудозатраты проекта можно рассчитать:

$$T_{proj} = \sum_{i=1}^n \sum_{k=1}^m T_{i,k}$$

Этот принцип отражает необходимость фиксации трудозатрат по проектам, задачам и этапам.

2.2. Принцип функционально-деятельностного распределения затрат

Применяется модифицированная модель **TD-ABC** (Time-Driven Activity-Based Costing), учитывающая:

- нормативную трудоёмкость операции;
- коэффициент интенсивности;
- фактическую загрузку сотрудника.

Исследования Мизиковского Е.А. указывают, что применение управленческого учета в интеллектуально-емких организациях требует адаптации традиционных методов ABC/TD-ABC, а также включения коэффициентов интенсивности и компетентностных корректировок [9].

Базовая формула стоимости единицы трудовой операции:

$$C_{op} = \frac{Z_f}{T_{cap}} \times t_{op}$$

где:

Z_f —фонд оплаты труда подразделения,

T_{cap} —доступный фонд рабочего времени,

t_{op} — длительность операции.

2.3. Принцип управленческой релевантности

Информация должна обеспечивать:

- прогнозирование сроков,
- контроль отклонений,
- анализ загрузки и компетенций.

3. Модели распределения трудовых затрат

3.1. Модель TD-ABC для инжиниринговых проектов

Таблица 1 демонстрирует алгоритм применения модели TD-ABC.

Таблица 1.

Этапы формирования TD-ABC модели

Этап	Содержание	Результат
1	Определение операций	Процессная карта (модель) деятельности
2	Расчет нормативов времени	Норматив времени t_{op} для каждой операции
3	Определение фондов времени	Значение T_{cap} : доступная емкость ресурса
4	Расчет ставок	Стоимость единицы ресурса и операция C_{op}
5	Распределение затрат	Стоимость операций и их вклад в себестоимость проектов

3.2. Коэффициент производственного участия

$$K_{уч} = \frac{T_{факт}}{T_{план}}$$

где:

$T_{факт}$ — фактические трудозатраты сотрудника (или группы сотрудников),

$T_{план}$ — плановые (нормативные) трудозатраты на выполнение операции.

Используется для:

- анализа выполнения задания,
- корректировки распределения фонда оплаты труда,
- расчета бонусов.

4. Инструменты оценки эффективности трудовых ресурсов

4.1. Производительность персонала

$$P = \frac{V_{proj}}{T_{затрат}}$$

где:

V_{proj} — стоимость результата проекта,

$T_{затрат}$ — трудовые затраты.

4.2. ROI человеческого капитала

$$ROI_{HC} = \frac{E - Z}{Z}$$

где:

E — экономический эффект,

Z — затраты на персонал.

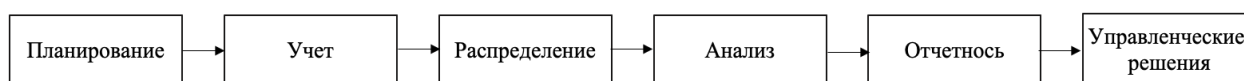
5. Формирование интегрированной учетно-аналитической системы

Модель включает:

- модуль планирования трудозатрат;
- модуль распределения затрат;
- модуль оценки эффективности;
- аналитические представления (дашборды, отчеты);
- интеграцию с ERP и HRM.

Мизиковский И.Е. подчеркивает, что согласованность данных и интеграция цифровых подсистем является ключевым условием достоверности управленческой информации и ее применимости для оценки стоимости проектов [10].

Схема 1. Интегрированная система управленческого учета трудовых ресурсов



Заключение

Разработанная методология управленческого учета трудовых ресурсов в инжиниринговых компаниях демонстрирует, что именно трудовые ресурсы выступают фундаментальным фактором формирования стоимости проектной деятельности. Проведённый анализ подтвердил, что традиционные методы учета и распределения затрат недостаточно отражают специфику интеллектуальной и проектной работы, что приводит к искажению управленческой информации и снижению качества управленческих решений. Предложенный методологический аппарат позволяет решить проблему неполноты, фрагментарности и несопоставимости данных о трудовых ресурсах,

обеспечивая формирование интегрированной системы учета, ориентированной на потребности корпоративного менеджмента.

Систематизация и классификация трудовых ресурсов, учитывающая ролевую, компетентностную и проектную структуру деятельности, создаёт условия для построения релевантных моделей расчёта трудозатрат. Включение модифицированных механизмов TD-ABC, коэффициентов участия, моделей загрузки и трудоемкости позволяет значительно повысить точность определения стоимости операций и формировать объективное представление о реальной трудоемкости инженерных задач. Эти подходы создают основу для перехода к управлению ресурсами на основе данных, что повышает точность прогнозирования сроков, обоснованность планирования и прозрачность финансовых потоков.

Особую значимость приобретает развитие цифрового контура интеграции ERP–HRM–Project систем. Интеграция обеспечивает единый цифровой след трудозатрат, устраняет разрывы в информационных потоках и предоставляет многомерное аналитическое представление о трудовых ресурсах. Это позволяет не только формировать объективную управленческую отчетность, но и внедрять системы прогнозной аналитики, автоматизировать расчёт нормативов и коэффициентов, обеспечивать адаптивную загрузку персонала.

Методология управленческого учета трудовых ресурсов из инструмента фиксации данных становится ключевым компонентом корпоративного управления, поддерживающим стратегические цели компании. Она повышает управляемость проектной деятельности, улучшает точность бюджетирования, усиливает контроль и способствует развитию человеческого капитала.

Список литературы

1. Иванов В.В. Управленческий учет: методы и инструменты. – М.: Инфра-М, 2021. – С. 41–58; 112–130.
2. Соколов Я.В. Бухгалтерский учет как информационная система. – М.: Финансы и статистика, 2019. – С. 97–120.
3. Вахрушина М.А. Управленческий учет: теория и практика. – М.: Юрайт, 2022. – С. 55–72; 180–207.
4. Палий В.Ф. Теоретические основы управленческого учета. – СПб.: Питер, 2020. – С. 23–49; 201–219.
5. Стуков С.А. Методология учета затрат предприятия. – М.: Инфра-М, 2021. – С. 64–89.
6. Волкова О.Н. Анализ затрат предприятия. – М.: Дашков и К°, 2021. – С. 74–96; 142–159.
7. Ивашкевич В.Б. Бухгалтерский учет в управлении организацией. – М.: Экономист, 2020. – С. 133–158.

8. Кондраков Н.П. Бухгалтерский учет: современный подход. – М.: Проспект, 2022. – С. 51–67.
9. Мизиковский Е.А. Управленческий учет и контроль затрат. – М.: Юрайт, 2023. – С. 105–132.
10. Мизиковский И.Е. Методы анализа затрат в корпоративном управлении. – М.: Инфра-М, 2022. – С. 87–103; 144–162.

Пояснительная информация в бухгалтерской (финансовой) отчётности по нормам ФСБУ 4/2023

Explanatory information in accounting (financial) statements in accordance with the norms of the Federal Accounting Standard No. 4/2023

Варпаева И.А.

Кандидат экономических наук, доцент кафедры бухгалтерского учета,
Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И.
Лобачевского

Треушников Р.В.

Кандидат экономических наук, доцент кафедры бухгалтерского учета,
Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И.
Лобачевского

Varpaeva I. A.

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of Accounting Department,
Lobachevsky State University of Nizhni Novgorod

Treushnikov R. V.

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of Accounting Department,
Lobachevsky State University of Nizhni Novgorod

Аннотация. В статье рассмотрены основные изменения по составу и раскрытию пояснительной отчетной информации, введенные новым учетным стандартом - ФСБУ 4/2023 «Бухгалтерская (финансовая) отчетность»

Ключевые слова: бухгалтерская (финансовая) отчетность, Пояснения к бухгалтерской (финансовой) отчётности, федеральные учетные стандарты, отраслевые учетные стандарты

Abstract. The article discusses the main changes in the composition and disclosure of explanatory reporting information introduced by the new accounting standard - Federal Accounting Standard No. 4/2023

Keywords: accounting (financial) statements, Explanations to accounting (financial) statements, federal accounting standards, industry accounting standards

Начиная с бухгалтерской (финансовой) отчётности за 2025 год российские коммерческие организации и НКО обязаны применять новый стандарт - ФСБУ 4/2023 «Бухгалтерская (финансовая) отчетность». Названный стандарт устанавливает состав и содержание необходимой к раскрытию отчетной информации, состав приложений к основным отчетным формам. Официально утверждённые форматы отчетности остались в прошлом, вместо них ФСБУ 4/2023 приводит образцы форм бухгалтерской (финансовой) отчетности, предоставив возможность адаптировать отчетные формы под специфику каждой отчитывающейся компании, но в пределах, установленных минимальными требованиями стандартов, что объективно необходимо, как минимум, для обеспечения сопоставимости данных.

В целом стандарт уже традиционно призван приблизить российские стандарты к международным, что, в свою очередь, потребует изменения многих внутренних процессов подготовки учётной информации для ее систематизации и раскрытия в отчетных формах экономических субъектов по обновленным правилам.

Помимо изменений состава показателей основных отчетных форм и приложений к ним, в том числе через введения требования раскрытия минимального объема отчетных статей, ФСБУ 4/2023 устанавливает необходимость расширенного раскрытия пояснительной информации.

Так, отчитывающийся субъект должен указать основные виды своей экономической деятельности (раздел 1 Пояснений), привести информацию о положениях своей учетной политики, необходимых для понимания отчетности (раздел 2 Пояснений) и подтвердить, что отчетность составлена им в соответствии с федеральными и отраслевыми стандартами. В иных случаях такого указания быть не может независимо от раскрытия в Пояснениях принятых в данной организации «особых» способов/методов ведения учета и иных соответствующих заявлений. Это повышает ответственность предприятий за правильность применения актуальных на отчетную дату учётных стандартов.

Но здесь следует отметить, что в самих названных учетных стандартах зачастую предусмотрены возможности отступления от них. При этом такие отступления могут касаться как отдельных способов/методов учета (в частности, для предприятий с правом упрощённого ведения учета и отчетности - возможность не применять установленные ФСБУ 6/2020 или ФСБУ 14/2022 правила к объектам соответствующих внеоборотных активов стоимостью ниже установленного организацией стоимостного лимита, не применять ФСБУ 5/2019 к «управленческим» запасам), так и в целом позволяют не применять конкретный стандарт (к примеру, ПБУ 18/02).

Сами процедуры (алгоритмы) формирования учетной политики экономического субъекта, установленные ПБУ 1/2008, предусматривают случаи, когда методика учета строится не по ФСБУ, а самостоятельно разрабатывается в качестве элемента учётной политики исходя из требований бухгалтерского законодательства, федеральных и/или отраслевых стандартов и основываясь на установленных ПБУ 1/2008 допущениях и требованиях. При этом в целом соответствующий алгоритм строится на последовательном использовании норм следующих документов:

- МСФО по аналогичным вопросам (IFRS, IAS, разъяснений Комитета по разъяснениям МСФО (IFRIC) или Постоянного комитета по разъяснениям (SIC));
- ФСБУ и/или отраслевых стандартов по аналогичным и/или связанным вопросам;
- рекомендаций в области бухгалтерского учета, принимаемых органами негосударственного регулирования бухгалтерского учета в пределах компетенций, установленных ст. 24 закона № 402-ФЗ (например, ИПБ России или Бухгалтерского методологического центра).

Кроме того, учет в компании может вестись не по ФСБУ, а более рациональным способом, если установленный в ФСБУ способ приводит к формированию несущественной информации (п. 7.4 ПБУ 1/2008). Концептуально сюда можно отнести возможность применения упрощенных

способов бухгалтерского учета (и формирования упрощенной отчетности) для тех, кто имеет право на их применение.

Бухгалтерские принципы рациональности и существенности относятся к ключевым. Требование рациональности (называемое в международной практике балансом между выгодами и затратами) предполагает возможность максимально упростить порядок учета объектов, информация о которых не влияет на решения групп пользователей отчетности, в связи с чем ценность/существенность такой информации (как в отношении количественных, так и качественных параметров) не оправдывает затрат на ее получение. В качестве примера можно привести введенное в последних бухгалтерских стандартах правило выбора периодичности начисления амортизации внеоборотных амортизируемых активов (ежемесячно или эквивалентно частоте составления бухгалтерской (финансовой) отчетности — промежуточной и годовой).

Таким образом, многие организации не смогут «задекларировать» в Пояснениях полное соответствие порядка составления своей отчетности и раскрытия в ней информации нормам федеральных и/или отраслевых стандартов. Пояснения по данному вопросу можно найти в разработанных Рекомендациях от экспертов Фонда «Национальный негосударственный регулятор бухгалтерского учета «Бухгалтерский методологический центр» (Р-165/2024-КпР «Указание о соответствии стандартам»), в соответствии с которыми отчитывающийся субъект может считать свою бухгалтерская (финансовую) отчетность составленной в соответствии с федеральными и отраслевыми бухгалтерскими стандартами (без всяких дополнительных модификаций и оговорок), если:

- организация не применяет отдельные предусмотренные федеральными и отраслевыми стандартами способы/методы бухгалтерского учета (и при этом факты неприменения представляют собой элементы локального регламента по учетной политике);
- такое неприменение предусмотрено в самих федеральных и отраслевых стандартах;
- организация соблюдает предусмотренные условия и порядок такого неприменения.

Если же организация отступила от стандартов в ином порядке, делать указание о соответствии составленной отчетности соответствующим стандартам нельзя.

В Пояснениях по ФСБУ 4/2023 должны приводиться детальные данные, подлежащие раскрытию согласно федеральным учетным стандартам:

1) о существенных¹ событиях после отчетной даты (СПОД). В данном аспекте следует учитывать, что способ отражения СПОД в показателях годовой

¹ Критерии существенности — элемент учетной политики экономического субъекта, они могут быть количественные и/или качественные

бухгалтерской (финансовой) отчётности зависит от того, к какой группе относится СПОД:

а) события, подтверждающие обстоятельства года, за который составляется отчетность (также называемые «корректирующие»);

б) события, указывающие на новые возникшие обстоятельства деятельности отчитывающегося субъекта («не корректирующие»).

Первые, как следует из названия, — корректируют показатели капитала, активов, обязательств, доходов, расходов основных отчётных форм бухгалтерского баланса и отчета о финансовых результатах (реже — Приложений к ним) заключительными записями 31 декабря отчётного года, вторые — отражаются только в Пояснениях к отчетности (чаще всего в текстовом виде). Хотя следует отметить, что СПОД первой группы отчитывающаяся организация может вполне обоснованно дополнительно детализировать и в Пояснениях к своей отчетности;

2) о связанных сторонах (раскрытие полной информации об условиях финансирования и связанной стороне, чтобы избежать подозрений в конфликте интересов). В первую очередь это информация об аффилированных лицах — руководстве организации, ее бенефициарах, участниках одной Группы компаний. Согласно п. 7 ст. 6.1 закона N 115-ФЗ «О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма» «бенефициарный владелец» — это физическое лицо, которое в конечном счете прямо или косвенно (через третьих лиц) имеет преобладающее участие более чем в 25%-м объеме капитала юридического лица, либо имеет возможность контролировать его действия иным способом. Росфинмониторинг в Письме от 29.07.2019 N 01-04-05/17015 и Минфин в Письме от 29.01.2014 N 07-04-18/01, по сути, устанавливают общие обязательные нормы раскрытия информации о бенефициарных владельцах в Пояснениях к отчетности российских компаний с включением данных, позволяющих однозначно их идентифицировать. Ссылаться на охрану персональных данных бенефициара в данном контексте не получится, поскольку в рассматриваемой нами ситуации обработка данных допускается без согласия субъекта, осуществляется в целях, предусмотренных законодательством РФ, и касается сведений, подлежащих обязательному раскрытию в соответствии с ним же;

3) о существенных условных обязательствах и условных активах, являющихся следствием прошлых событий финансово-хозяйственной деятельности, при этом факт их наличия зависит от будущих, не контролируемых отчитывающейся организацией событий. Формат раскрытия выбирается компанией самостоятельно, при этом на него значимое влияние оказывает тот факт, что у условных обязательств и условных активов нет достоверно определённой оценочной величины;

4) о созданных хозяйственным способом средствах индивидуализации. Согласно ФСБУ 14/2022 «Нематериальные активы» созданные собственными силами средства индивидуализации бизнеса не капитализируются и не

включаются в состав нематериальных активов, их признают расходами периода. В Пояснениях к отчётности необходимо раскрыть величину затрат на создание таких средств индивидуализации и иную сопутствующую информацию, которая может быть значима для пользователей, например - рыночную стоимость.

Кроме вышеуказанного, в случае создания юридического лица в отчетном году подлежит указанию дата его государственной регистрации. Если бизнес-структура создается на ограниченный срок – указывается и планируемая продолжительность ее деятельности, что может вызвать необходимость дополнительного подтверждения концептуального принципа учета и отчетности – допущения непрерывности деятельности отчитывающейся организации.

Общественно значимые организации (как общие, так и функционирующие в финансовом секторе экономики) раскрывают в Пояснениях величину вознаграждения аудиторским организациям за проведение как обязательного аудита своей бухгалтерской (финансовой) отчетности, так и прочих вознаграждений - за иные аудиторские или сопутствующие аудиту услуги, оказанные в отчетном году.

АО и ООО обязаны раскрывать подробные данные об акциях/долях в уставном капитале (п. п. 47 и 48 стандарта). Отметим, что в установленном ФСБУ 4/2023 образце Отчета о финансовых результатах по прежнему присутствуют строки для раскрытия информации о базовой и разводненной прибыли на акцию для акционерных обществ.

Также стандарт предусматривает необходимость раскрытия иной информации, необходимой пользователям отчетности для принятия экономических решений (соответственно не раскрываемой в балансе, отчете о финансовых результатах или приложениях к ним); ее состав и содержание определяются экономическим субъектом.

Как и прежде, ФСБУ 4/2023 предусматривает раскрытие дополнительной пояснительной информации к статьям основных отчетный форм. Состав и содержание такой информации определяются экономическим субъектом, а последовательность представления обоснованно должна соответствовать логике представления информации в названных отчётных формах (за исключением случаев, когда это противоречит содержанию информации).

Список литературы

1. Консультант Плюс: справочная правовая система. URL: <https://www.consultant.ru/> (дата обращения: 19.11.2025)

Как найти баланс между полезностью для пользователя и информативностью отчетности по МСФО

How to strike a balance between user-friendliness and informative reporting under IFRS

Волкова В.А.

студент 4 курса, Нижегородский институт управления – филиал РАНХиГС

Научный руководитель – И.Н.Лохина,

канд.экон.наук, доцент кафедры финансов и правового регулирования финансового рынка
Нижегородский институт управления – филиал РАНХиГС

V.A. Volkova,

4th year student, Nizhny Novgorod Institute of Management – branch of the Russian Presidential
Academy of National Economy and Public Administration

I.N. Lokhina,

Associate Professor, PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Finance and
Legal Regulation of the Financial Market

Nizhny Novgorod Institute of Management – branch of the Russian Presidential Academy of
National Economy and Public Administration

Аннотация. В статье решение проблемы определения баланса между полезностью для пользователей и информативностью финансовой отчетности, составленной по Международному протоколу финансовой отчетности (МСФО). Актуальность исследования приводит к нарастающему разрыву между определяемыми раскрываемыми данными и их очевидной полезностью для принятия экономических решений.

Ключевые слова: МСФО, полезность финансовой отчетности, информационная перегруженность, качество информации МСФО, баланс прозрачности и понятности.

Abstract. The article addresses the issue of finding a balance between the usefulness of financial reporting for users and the information content of financial statements prepared in accordance with the International Financial Reporting Standards (IFRS). The relevance of this research is driven by the growing gap between the disclosed information and its practical value for making economic decisions.

Keywords: IFRS, usefulness of financial reporting, information overload, quality of IFRS information, balance of transparency and understandability

Международные стандарты финансовой отчетности (МСФО) стали глобальным языком бизнеса, основная цель которого — предоставление полезной информации для существующих и потенциальных инвесторов, кредиторов и прочих пользователей при принятии экономических решений. Однако на современном этапе наблюдается парадокс, стремление к максимальной информативности и прозрачности привело к созданию

чрезвычайно объемных и сложных финансовых отчетов, которые зачастую трудны для восприятия даже для профессиональных аналитиков [1].

В современном глобализированном мире финансовая отчетность стала универсальным языком бизнеса. Среди всех систем учета Международные стандарты финансовой отчетности (МСФО) зарекомендовали себя как эталон прозрачности и сопоставимости. Однако внутри лежит фундаментальный вызов, заключающийся в следующем как совместить два требования — полезность для принятия экономических решений и достаточную информативность? Поиск этого баланса является ключевой задачей для составителей, аудиторов и регуляторов.

Актуальность темы обусловлена растущим разрывом между объемом раскрываемой данных и их реальной полезностью. Информационная перегруженность создает некий шум, мешающий пользователям выделить существенные сведения о реальных денежных потоках и долгосрочных перспективах компании. Это, в свою очередь, подрывает саму цель существования МСФО и может негативно сказываться на эффективности рынка капитала.

Проблема дисбаланса между полезностью и информативностью имеет несколько корней:

1. Разработка новых МСФО часто является реакцией на финансовые кризисы и корпоративные скандалы (например, Enron, мировой финансовый кризис 2008 году). Это приводит к созданию все более жестких и детализированных правил, призванных исключить возможность манипуляций, но одновременно увеличивающих объем и сложность отчетности.

2. Разнородность пользователей. Запросы «профессионального» пользователя, например финансового аналитика и «непрофессионального» (миноритарный акционер, представитель общественности) кардинально различаются. Стандарты пытаются угодить всем, что приводит к универсализации и усложнению отчетности.

3. Отсутствие эффективной фильтрации. В отчетности зачастую отсутствуют механизмы, позволяющие отделить стратегически важную информацию от рутинной и технической [4].

Международные стандарты финансовой отчетности базируются на таких основополагающих принципах составления отчетности, как требования к качеству информации; принципы отражения информации в учете; элементы финансовой отчетности.

Требования к качеству информации определяют те характеристики, которыми должна обладать информация, формируемая в системе финансового учета и представляемая в финансовой отчетности. Данные качества в первую очередь обусловлены необходимостью удовлетворения потребностей внешних пользователей финансовой отчетности.

Требования к качеству информации можно классифицировать следующим образом:

- полезность;
- уместность;
- достоверность, надежность;
- понятность;
- сопоставимость и стабильность.

Полезность информации — это возможность использования для принятия пользователями обоснованных экономических решений. Для того чтобы информация была полезной, она должна быть уместной, достоверной и понятной.

Информация считается уместной, если она своевременна, существенна и представляет ценность для составления прогнозов и оценки результатов [1].

Достоверность информации выражается в отсутствии существенных ошибок или пристрастных оценок и правдиво отражающей хозяйственную деятельность. Для этого информация должна обладать правдивостью, преобладанием экономического содержания над юридической формой, возможностью проверки и нейтральностью.

Сопоставимость — возможность сравнивать финансовую отчётность за разные периоды, чтобы определять тенденции в финансовом положении и результатах деятельности. Также пользователи должны иметь возможность сравнивать отчётность разных компаний, чтобы оценивать их относительное финансовое положение.

Правдивость информации означает, что финансовая отчетность правдиво отражает экономическую реальность. Преобладание экономического содержания над юридической формой предусматривает отражение информации с точки зрения экономической сущности операции, а не ее юридической формы, которая может предполагать другую трактовку.

Информация уместна, если она может повлиять на решения, которые принимают пользователи на её основании. Это помогает оценить прошлые, настоящие и будущие события или подтвердить или исправить прошлые оценки.

Баланс между полезностью для пользователя и информативностью отчётности по МСФО достигается через соблюдение принципов формирования отчётности и контроль качества. Цель — предоставить информацию, которая полезна для принятия экономических решений, при этом обеспечить сопоставимость данных за разные периоды и с данными других компаний [2].

Баланс достигается через сочетание уместности информации, правдивого представления данных и соблюдения принципов МСФО.

Степень влияния информации на решения определяется типом пользователя и его интересами в конкретной экономической ситуации.

Важно избегать избыточности информации — слишком большой объём данных может ввести пользователя в заблуждение, а слишком малое количество информации не обеспечивает надёжное прогнозирование.

Существуют некоторые принципы МСФО, которые повышают полезность и информативность отчётности. Принцип начисления, заключающийся в том, что доходы и расходы признаются в том периоде, в котором они были заработаны или понесены, независимо от момента получения или выплаты денежных средств. Принцип преобладания сущности над формой представляет собой процесс, где, операции и события учитываются и раскрываются в соответствии с их экономической сущностью, а не только с юридической формой. Принцип осторожности означает, что активы и доходы не должны быть завышены, а обязательства и расходы — занижены [3].

Также есть такое представление, что гонка за абсолютной формальной корректностью в ущерб понятности — это путь в никуда. Также как и попытка сделать отчётность «простой» за счёт утраты существенных деталей. Баланс находится не посередине, а на более высоком уровне — когда техническое соблюдение стандартов становится основой для формирования ясной и полезной бизнес-истории.

Главная задача финансового директора или составителя отчётности — это быть «переводчиком» между сложным языком бизнес-операций и строгими правилами МСФО — с одной стороны, и потребностями инвестора или кредитора — с другой.

Рассмотрим на примере компании «Алмаз», которая арендует порядка 100 магазинов. Учёт аренды по МСФО (IFRS) 16 «Аренда»

Суть изменений при переходе на данный стандарт IFRS 16 подразумевают следующее: до перехода аренда учитывалась как операционная, и основные арендные обязательства не отражались в балансе. Однако после перехода по стандарту IFRS 16 практически вся аренда признаётся в балансе: в активе: «Право пользования активом», ранее — «Арендованные основные средства». В обязательстве «Обязательство по аренде».

Ранее до перехода на МСФО (IFRS) 16 аренда просто делилась на операционную, подразумевающую расходы в отчёте о прибылях и убытках и финансовую, то есть актив и обязательство в балансе. Теперь, по новому стандарту, практически вся аренда считается финансовой с точки зрения баланса.

Основная идея состоит в следующем, если компания берет актив в аренду на длительный срок, она получает от него все экономические выгоды и риски, как если бы она была его собственником. Поэтому этот актив и обязательство за его будущую оплату нужно показывать в своем балансе.

В результате в отчетности баланс «раздувается», то есть одновременно увеличиваются и активы, и обязательства, а ключевые финансовые коэффициенты, например, коэффициент долговой нагрузки, ухудшаются.

При формальном подходе в балансе строка «Основные средства» увеличилась на X у.е. Строка «Долгосрочные и краткосрочные обязательства» увеличилась на Y у.е. В пояснениях были расписаны методы расчёта, ставки дисконтирования, приведена стандартная таблица будущих арендных платежей. При этом инвесторы и аналитики, видя резкий рост валюты баланса и ухудшение показателей, могут сделать ошибочный вывод о том, что компания «Алмаз» активно набрала новых долгов. Они не видят экономической сути изменений, которая заключается не в появлении новых долгов, а в изменении принципа учёта уже существующих арендных отношений [4].

В данном случае можно предложить следующие меры, которые подразумевают, что современная отчётность по МСФО всё больше требует раскрытия информации, которая прямо не отражена в балансе. Важно что, умелое описание этих аспектов повышает полезность отчётности, почему компания предпочитает аренду покупке или как это связано с её бизнес-моделью и гибкостью и какие риски, к примеру, экологические или цепочки поставок, как они связаны с её арендованными активами.

Создание специального раздела для аналитиков. Многие компании публикуют презентации для инвесторов или отдельные разделы в отчётности с «альтернативными показателями эффективности». Здесь можно показать: *скорректированный чистый долг, без обязательств по аренде; скорректированный показатель EBITDA (до расходов по аренде); коэффициент долговой нагрузки до и после применения IFRS 16.*

Понимание отчетности достигается через знания, однако полное представление должно содержать коммуникационный характер. Задачей компании «Алмаз» является использование всех доступных средств, такие как пояснения, альтернативные показатели, визуализацию, чтобы помочь инвестору за бухгалтерскими проводками увидеть реальное положение дел и принять верное решение. Так отчётность выполнит свою главную функцию — станет основой для доверия и оценки бизнеса.

Баланс между формой и полезностью достигается тогда, когда компания не ограничивается ролью пассивного составителя отчётности, а становится активным интерпретатором своей финансовой истории.

Список литературы

1. Пласкова, Н. С. Анализ финансовой отчетности, составленной по МСФО : учебник / Н.С. Пласкова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 276 с. — (Высшее образование: Магистратура). — DOI 10.12737/1121571. - ISBN 978-5-16-016377-2. - Текст : электронный. - URL:

<https://znanium.ru/catalog/product/2084385> (дата обращения: 14.10.2025). – Режим доступа: по подписке.

2. Смирнова, С. А. ФСБУ 25/2018 "Бухгалтерский учет аренды" и МСФО (IFRS)16 "Аренда". Учет аренды и лизинга по новым правилам : учебное пособие / С. А. Смирнова. — Москва : Дашков и К, 2023. — 254 с. — ISBN 978-5-394-05304-7. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/315998> (дата обращения: 14.10.2025). — Режим доступа: для авториз. пользователей.

3. Хусаинов, М. К. Организация и обеспечение трансформации отчетности российских предприятий в отчетность по МСФО : монография / М. К. Хусаинов. - Москва : Финансы и Статистика, 2021. - 186 с. - ISBN 978-5-00184-031-2. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/1494318> (дата обращения: 14.10.2025). – Режим доступа: по подписке.

4. Шаукерова, З. М. Бухгалтерский учет в соответствии с МСФО : учебник / З. М. Шаукерова. — Нур-Султан : Казахский агротехнический университет им. С. Сейфуллина, 2021. — 120 с. — ISBN 978-601-257-165-3. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/127121.html> (дата обращения: 14.10.2025). — Режим доступа: для авторизир. Пользователей

Бухгалтерский баланс: возникновение, эволюция и перспективы развития

Balance sheet: origin, evolution and development prospects

Дружиловская Т.Ю.

Доктор экономических наук, профессор кафедры бухгалтерского учета, Институт экономики, Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

Druzhilovskaya T.U.

Doctor of Economic Sciences, Professor of Accounting Department, Institute of Economics and Entrepreneurship, Lobachevsky State University of Nizhni Novgorod

Аннотация. Исследуются причины возникновения бухгалтерского баланса как формы отчетности. Анализируется эволюция подходов к формированию бухгалтерского баланса в процессе истории развития бухгалтерского учета. Исследуется история развития подходов к формированию бухгалтерского баланса в России. Анализируется современный этап развития бухгалтерского баланса. Сопоставляются регламентации нового ФСБУ 4/2023 с правилами формирования бухгалтерского баланса в ПБУ 4/99 и с регламентациями по составлению отчета о финансовом положении в МСФО (IAS) 1. Исследуются перспективы развития требований к формированию бухгалтерского баланса и возможность сближения регламентаций ФСБУ 4/2023 с правилами МСФО (IFRS) 18.

Ключевые слова: бухгалтерский баланс, ФСБУ 4/2023, ПБУ 4/99, МСФО (IAS) 1, МСФО (IFRS) 18

Abstract. This article explores the origins of the balance sheet as a reporting form. It analyzes the evolution of approaches to balance sheet preparation throughout the history of accounting. It examines the evolution of approaches to balance sheet preparation in Russia and the current stage of balance sheet development. It compares the provisions of the new FASB 4/2023 with the balance sheet preparation rules in PBU 4/99 and the statements of financial position in IAS 1. It explores the prospects for developing balance sheet preparation requirements and the possibility of aligning FASB 4/2023 with IFRS 18.

Keywords: balance sheet, FSBU 4/2023, PBU 4/99, IFRS 1, IFRS 18

Любой бухгалтер без труда ответит на вопрос: что такое бухгалтерский баланс. В современном обществе трудно представить себе отчетную информацию, которая не включала бы эту форму отчетности. Но когда появился бухгалтерский баланс? Ученые, изучающие историю бухгалтерского учета, обнаруживают уже в Древнем мире прообразы формы, отражающей финансовое положение предприятий [7,8,9,10]. Так, Я.В. Соколовым [8] приводится такая форма в одном из рабовладельческих предприятий Древней Греции (таблица 1).

**Состав имущества рабовладельческого предприятия
в Древней Греции ([8])**

Виды активов	Сумма, доля
1. Движимое имущество	3 таланта 56 мин*, или 28,5 %
2. Рабы (52 человека)	2 таланта 50 мин, или 28,0 %
3. Драгоценности разного рода	3 таланта, или 21,8%
4. Сырье для производства	2 таланта 30 мин, или 18,1 %
5. Дом	30 мин, или 3,6 %
Итого	12 талантов 46 мин, или 100%

Однако в Древнем мире еще не было раскрытия информации о финансовом положении предприятий в форме баланса, представляющей собой две уравновешенные группы объектов учета.

Первые упоминания о составлении бухгалтерского баланса относятся к 13 веку и связаны с распространением двойной записи. При этом изначально бухгалтерский баланс явился следствием наличия дебетовых и кредитовых сальдо счетов. Так, всем известный родоначальник исследований в области бухгалтерского учета Лука Пачоли писал, что каждый факт хозяйственной жизни должен быть отражен в составе дебета и кредит счетов. При этом сумма дебетовых сальдо счетов должна быть равна сумме кредитовых сальдо счетов.

Явившись следствием двойной записи, бухгалтерский баланс очень скоро стал иметь самостоятельное использование. Уже в конце 14 века предприятия стали использовать баланс не только для контроля равенства дебетовых и кредитовых сальдо, но и для целей управления своей деятельностью. Так, например, в одном из бельгийских предприятий ежегодно составлялся баланс, на основании которого осуществлялась работа с просроченной дебиторской задолженностью [9].

Первые балансы были громоздкими в связи с отсутствием деления счетов на синтетические и аналитические. Например, в одном из предприятий Барселоны бухгалтерский баланс включал более 100 статей активов и более 60 статей пассивов [9]. Появление синтетических и аналитических счетов позволило устранить такую перегруженность балансов.

В 19 веке бухгалтерский учет становится наукой. И одним из направлений этой науки стало балансоведение. Основателем этого направления считается И.Ф. Шер. Уравнение $A - O = K$ получило название постулата И.Ф. Шера. В рамках балансоведения появились понятия статический баланс и динамический баланс. Статический баланс представлялся уравнением: $A - O = K$. Динамический баланс мог быть представлен двумя уравнениями: $A - O = K + \text{Пр} - \text{Уб}$ или $A - O - K = \text{Пр} - \text{Уб}$.

19 век знаменует еще одно важнейшее явление в отношении бухгалтерского баланса: он стал (как и бухгалтерская отчетность в целом) составляться в обязательном порядке и на основании утвержденных на уровне государств законов [1]. Причиной появления законодательства в области отчетности стало развитие акционерной формы организаций, которая повлекла появление собственников, мало знакомых с деятельностью предприятий, и наемной администрации, которая должна была периодически отчитываться перед собственниками. Первыми законами, потребовавшими формирования отчетной информации (в состав которой входил и бухгалтерский баланс), стали законы Великобритании: «Закон о регистрации акционерных обществ» (1844 г.) и «Закон о банкротстве» (1861 г.).

Первая половина 20 века связана с формированием систем бухгалтерских стандартов в подавляющем числе стран [1]. Эти системы упорядочили составление бухгалтерского баланса на национальном уровне. Во второй половине 20 века в условиях глобализации экономик стран мира обнаружилась потребность в сопоставлении отчетной информации организаций, действующих в разных странах. Это привело к процессу разработки международных стандартов финансовой отчетности, в которых, в частности, были представлены и регламентации формирования бухгалтерского баланса (отчета о финансовом положении) [1,2,5]. Как известно, в настоящее время МСФО оказывают очень большое влияние на развитие подходов к отчетности, в том числе к бухгалтерскому балансу практически во всех странах мира [2]. Международные стандарты и сами развиваются и обновляют свои регламентации в соответствии с потребностями современной экономики. Интересен тот факт, что последним изменением в системе МСФО стало как раз принятие нового стандарта, посвященного формированию отчетности, в том числе и отчета о финансовом положении (аналога бухгалтерского баланса в системе МСФО). Это стандарт МСФО (IFRS) 18 «Представление и раскрытия в финансовых отчётах». Начиная с отчетности за 2027 год данный стандарт заменит действующий в настоящее время МСФО (IAS) 1 «Представление финансовой отчетности».

История, современное состояние и перспективы развития бухгалтерского баланса в России тесно связаны с его общей исторической эволюцией [6]. В 19 – начале 20 веков русские ученые активно развивали балансовые теории. Среди русских ученых с мировым именем Ф.В. Езерский, Е.Е. Сиверс, Н.А. Блатов, А.П. Рудановский и многие другие.

Принципиальные изменения в подходах в отчетности и в том числе к бухгалтерскому балансу произошли после установления социалистической системы в СССР. Уже в 1918 году были изданы ЦИК РСФСР «Основные положения учета имущества», нацеленные на формирование отчетности (в том числе и бухгалтерского баланса) организаций в соответствии с требованиями командно-административной экономики. В таблице 2 представлен бухгалтерский баланс, составлявшийся организациями СССР в 60-е годы 20 века.

Таблица 2

**Бухгалтерский баланс промышленных предприятий СССР (источник:
Большая советская энциклопедия)**

АКТИВ	ПАССИВ
А. Основные фонды и внеоборотные активы.	А. Источники собственных и приравненных к ним средств
Б. Нормируемые оборотные средства	Б. Кредиты банка под нормируемые оборотные средства
В. Денежные средства, расчёты и прочие активы	В. Разные кредиты банка, расчёты и прочие пассивы
Г. Средства и затраты на капитальное строительство	Г. Источники средств для капитального строительства
Д. Затраты на формирование основного стада	Д. Финансирование затрат на формирование стада

Переход России к рыночной экономике потребовал существенного пересмотра подходов к формированию отчетности и в том числе бухгалтерского баланса организаций [1,3,4,5]. ПБУ 4/99 «Бухгалтерская отчетность организации» стал первым бухгалтерским стандартом, обеспечившим значительное сближение структуры и состава бухгалтерского баланса российских организаций с регламентациями МСФО. Однако данное положение содержало и существенные отличия от правил международных стандартов. Устранению данных отличий в значительной степени способствует принятие нового ФСБУ 4/2023 «Бухгалтерская (финансовая) отчетность». В таблице 3 представлено соотношение статей бухгалтерского баланса в ПБУ 4/99, в ФСБУ 4/2023 и в МСФО (IAS) 1.

Таблица 3

Статьи бухгалтерского баланса в ПБУ 4/99, ФСБУ 4/2023 и МСФО (IAS) 1

ПБУ 4/99	ФСБУ 4/2023	МСФО (IAS) 1
Нематериальные активы	Нематериальные активы	(с) Нематериальные активы
Основные средства	Основные средства	(а) Основные средства
-	Инвестиционная недвижимость	(b) Инвестиционная недвижимость
Доходные вложения в материальные ценности	-	-
Финансовые вложения	Финансовые вложения	-
-	-	(d) Финансовые активы (за исключением (е), (h) и (i))
-	-	(е) Инвестиции, учитываемые методом долевого участия;
-	-	(f) Биологические активы
-	Отложенные налоговые активы	(о) Отложенные налоговые активы;
Запасы, детализированные по видам	Запасы	(g) Запасы
-	Долгосрочные активы к продаже	(j) Активы, предназначенные для продажи
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	-
Дебиторская задолженность	Дебиторская задолженность	(h) торговая и прочая

		дебиторская задолженность
Денежные средства	Денежные средства и денежные эквиваленты	(i) денежные средства и эквиваленты денежных средств
Уставный капитал	Уставный капитал	-
-	-	(г) Выпущенный капитал и резервы,
-	Собственные акции, принадлежащие обществу, задолженность акционеров по оплате акций	-
-	Накопленная дооценка внеоборотных активов	-
Добавочный капитал	Добавочный капитал (без накопленной дооценки)	-
Резервный капитал	Резервный капитал	-
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	-
Заемные средства	Заемные средства	-
-	Отложенные налоговые обязательства	(о) Отложенные налоговые обязательства
-	Оценочные обязательства	(l) Оценочные обязательства
Кредиторская задолженность, детализированная по видам	Кредиторская задолженность	(k) Торговая и прочая кредиторская задолженность;
-	-	(n) Обязательства и активы по текущему налогу;
-	-	(m) Финансовые обязательства (за исключением (k), (l));
-	-	(p) Обязательства, предназначенные для продажи;
Доходы будущих периодов Резервы предстоящих расходов и платежей	-	-

Как видно из таблицы 3, ФСБУ 4/2023, несмотря на значительное сближение статей бухгалтерского баланса с регламентациями МСФО (IAS) 1, сохраняет и ряд отличий от него. Эти отличия могли бы быть устранены в ходе дальнейшего развития российских бухгалтерских стандартов. Однако возникает вопрос о том, стоит ли сейчас стремиться в еще большей степени приблизить российский стандарт по формированию отчетности к МСФО (IAS) 1, который с 2027 года будет заменен на МСФО (IFRS) 18. Следует отметить, что текст МСФО (IFRS) 18 пока еще не переведен на русский язык. Поэтому сейчас трудно сказать, в какой степени новые регламентации данного международного стандарта подойдут для российских организаций. Если регламентации МСФО (IFRS) 18 окажутся полезными, то скорее всего перспективой реформирования подходов к формированию бухгалтерского баланса российских организаций будет сближение с МСФО (IFRS) 18. В любом случае исследования показывают, что бухгалтерские стандарты непрерывно совершенствуются, в том числе и в направлении обеспечения наилучшей информативности бухгалтерского баланса как важнейшей формы отчетности.

Список литературы

1. Дружиловская Т.Ю. Гармонизация финансовой отчетности: теория и российская практика. монография / М.: Издательство «Бухгалтерский учет». 2007. 278с.
2. Дружиловская Т.Ю. Отчеты о финансовом положении и результатах деятельности организаций в свете современных требований российских и международных стандартов // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. 2011. № 3-1. С. 222-229.
3. Дружиловская Т.Ю., Дружиловская Э.С. Новые требования к составу бухгалтерской отчетности и формированию бухгалтерского баланса некоммерческих организаций: их возможные изменения // Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях. 2013. № 7 (319). С. 19-27.
4. Дружиловская Т.Ю., Дружиловская Э.С. Особенности методики учета и отчетности государственных (муниципальных) учреждений в системе РСБУ и МСФО // Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях. 2016. № 16 (400). С. 2-9.
5. Дружиловская Т.Ю., Дружиловская Э.С. Бухгалтерский учет в системе международных стандартов финансовой отчетности / М.: Издательство «КноРус». 2021. 292.
6. Жукова Е.В., Митина О.В., Дрожжина И.В. Эволюция и развитие бухгалтерского баланса в России // Новая наука: Опыт, традиции, инновации. 2016. № 12-1 (119). С. 68-72.
7. Кутер М.И., Гурская М.М., Делиболтоян А.Э., Зинченко Е.С. Алгоритм линейной амортизации в Средневековье // Международный бухгалтерский учет. 2012. Т. 15. Вып. 47. С. 57–63.
8. Соколов Я.В. Бухгалтерский учет: от истоков до наших дней: учеб. пособие для вузов. М.: Аудит, ЮНИТИ, 1996. 638 с.
9. Соколов Я.В., Соколов В.Я. История бухгалтерского учета: учебник. М.: Финансы и статистика, 2004. 272 с.
10. Туякова З.С. Исторические предпосылки развития концепций стоимостной оценки в различных моделях бухгалтерского учета // Вестник Оренбургского государственного университета. 2005. № 8. С. 155–166.

Отчет о финансовых результатах: история, современное состояние и перспективы

Income statement: history, current status and prospects

Дружиловская Т.Ю.

Доктор экономических наук, профессор кафедры бухгалтерского учета, Институт экономики, Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

Druzhilovskaya T.U.

Doctor of Economic Sciences, Professor of Accounting Department, Institute of Economics and Entrepreneurship, Lobachevsky State University of Nizhni Novgorod

Аннотация. Анализируется эволюция подходов к формированию отчета о финансовых результатах в процессе истории развития бухгалтерского учета. Исследуется история развития подходов к формированию этого отчета в России. Анализируется современный этап развития отчета о финансовых результатах. Сопоставляются регламентации по формированию отчета о финансовых результатах в ФСБУ 4/2023 с правилами составления аналогичного отчета в ПБУ 4/99 и в МСФО (IAS) 1. Исследуются перспективы развития требований к формированию отчета о финансовых результатах и возможность сближения регламентаций ФСБУ 4/2023 с правилами МСФО (IFRS) 18.

Ключевые слова: отчет о финансовых результатах, отчет о прибыли и убытке

Abstract. This article analyzes the evolution of approaches to preparing the financial performance report over the course of accounting history. It examines the history of approaches to preparing this report in Russia and examines the current stage of its development. It compares the regulations for preparing the financial performance report in FSBU 4/2023 with the rules for preparing a similar report in PBU 4/99 and IAS 1. It examines the prospects for developing requirements for preparing the financial performance report and the possibility of aligning the regulations of FSBU 4/2023 with the rules of IFRS 18.

Keywords: income statement, profit and loss statement

Для современного бухгалтера является вполне естественным то, что в составе бухгалтерской (финансовой) отчетности присутствует отчет о финансовых результатах. Этот отчет в системе российских бухгалтерских стандартов наряду с бухгалтерским балансом является основной формой (остальные формы трактуются как приложения к бухгалтерскому балансу и отчету о финансовых результатах) [1,4,7,8,11]. В системе международных стандартов финансовой отчетности все формы отчетности равноценны, но практика формирования отчетности по правилам МСФО показывает, что многие организации традиционно ставят отчет о финансовых результатах (о прибыли и убытке и прочем совокупном доходе в названии МСФО) на первое место, представляя его в первую очередь, даже перед бухгалтерским балансом [2,3,5,6,9,10]. Но зададимся вопросом, когда в истории бухгалтерского учета

стала применяться такая форма отчетности, как отчет о финансовых результатах (о прибыли или убытке)?

Если бухгалтерский баланс, как форма отчетности, появился практически одновременно с распространением двойной записи (13 век), то в отношении отчета о финансовых результатах такой однозначной связи установить нельзя. Вместе с тем ученые, специализирующиеся на истории бухгалтерского учета, обнаружили прообраз отчета о прибыли и убытке уже в 14 в. в Италии в одной из флорентийских компаний [12]. Несмотря на упоминание в научной литературе указанного отчета, информация о его систематическом использовании в 14-18 веках не приводится. Конечно, вопрос об учете финансовых результатов организаций был актуален и в этот период. Но одно дело – учет показателей прибыли и убытка как финансовых результатов, и другое дело – представление информации о том, за счет каких доходов и расходов сформировался данный результат.

19 век, как эпоха становления бухгалтерского учета наукой и появления законов, устанавливающих требования к бухгалтерской отчетности, положил начало научного подхода к формированию отчета о финансовых результатах и законодательных требований составлять его в обязательном порядке. Уже в динамической теории баланса в балансовом уравнении фигурирует акцент на финансовом результате, как итоге изменения капитала за отчетный период: $A - O = K + \text{Пр} - \text{Уб}$. Вместе с тем информация о финансовых результатах в бухгалтерском балансе не позволяет понять, как именно был получен этот результат. Развитие производства привело к необходимости его детализации в отдельной отчетной форме. Необходимость в сравнении результатов деятельности разных организаций привела к разработке единых подходов к структуре и содержанию данной формы сначала на уровне отдельных стран, а затем и на мировом уровне.

Разработка единых подходов к формированию отчета о финансовых результатах на уровне отдельных стран осуществлялась в рамках развития национальных систем бухгалтерского учета. Начавшись во второй половине 19 века этот процесс занял и всю первую половину 20 века. Во второй половине 20 века в связи с глобализацией экономик стран мира были созданы международные стандарты финансовой отчетности, которые в частности содержали требования к формированию отчета о прибыли и убытке и прочем совокупном доходе (аналог отчета о финансовых результатах). В настоящее время именно эти требования МСФО стали эталоном, к которому стремится большинство стран мира.

Развитие законодательства в области бухгалтерского учета привело к узакониванию требований составления отчета о финансовых результатах для всех организаций той или иной страны и для стран, входящих в определенные регионы. Вместе с тем это законодательство показало и то, насколько разными могут быть подходы к составлению отчета о финансовых результатах в разных странах и в одних и тех же странах в разные периоды времени. Так, например, в период командно-административной экономики в СССР составлялся отчет о

финансовых результатах, принципиально отличающийся от тех форм данного отчета, которые стали применяться после перехода России к рыночной экономике. В таблице 1 приведены показатели отчета о финансовых результатах, составляемого в соответствии с требованиями Министерства финансов СССР от 17 июня 1991 г. N 26В «Об объеме и формах годового бухгалтерского отчета предприятий, объединений и организаций за 1991 год».

Таблица 1

Показатели отчета о финансовых результатах, составляемого в СССР

Раздел отчета	Показатели
I. Финансовые результаты	Выручка (валовой доход) от реализации продукции (работ, услуг) Налог с продаж Налог с оборота Затраты на производство реализованной продукции (работ, услуг) Результат от реализации Результат от прочей реализации Доходы и расходы от нереализованных операций, в том числе по ценным бумагам и от долевого участия в совместных предприятиях Итого прибылей и убытков Балансовая прибыль или убыток
II. Использование прибыли	Платежи в бюджет Отчисления в резервный (страховой) фонд Отчислено на: производственное развитие, социальное развитие, поощрения, благотворительные цели, другие цели
III. Платежи в бюджет	Рентные платежи Налог на прибыль Плата за трудовые ресурсы Плата за природные ресурсы и выбросы загрязняющих веществ Налог на потребление Налог с продаж Налог на экспорт Налог на импорт Налог на доходы Подходный налог и налог на холостяков Налог с владельцев транспортных средств

	Прочие налоги
IV. Затраты и расходы, учитываемые при исчислении льгот по налогу на прибыль	На проведение научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, освоение новых прогрессивных технологий и видов продукции На погашение кредита, предоставленного на финансирование централизованных государственных капитальных вложений На проведение природоохранных мероприятий На содержание объектов здравоохранения, детских учреждений, объектов культуры и спорта, учреждений народного образования, объектов жилищного фонда На оказание помощи сельскохозяйственным предприятиям

Но и в период с начала перехода к рыночной экономике до настоящего времени отчет о финансовых результатах претерпевал неоднократные изменения. Эти изменения затронули даже название отчета, так как до 2015 года он назывался отчетом о прибылях и убытках, а с 2015 года – отчетом о финансовых результатах. Причиной данного изменения стало включение в состав указанного отчета информации, раскрывающей не только получение прибылей или убытков, но касающейся и некоторой части добавочного капитала. В свою очередь данное изменение отчета о финансовых результатах связано со стремлением сближения его с требованиями МСФО (IAS) 1 «Представление финансовой отчетности», хотя в МСФО (IAS) 1 данный отчет называется «Statement of Profit or Loss and Other Comprehensive Income», то есть отчет о прибыли или убытке и прочем совокупном доходе. К сожалению, после изменения названия отчета о финансовых результатах в бухгалтерских стандартах не было представлено определение финансового результата и трактовки его экономического содержания.

В целом неоднократные изменения требований к отчету о финансовых результатах в российском бухгалтерском учете направлены на его сближение с регламентациями МСФО (IAS) 1. В то же время это сближение осуществляется постепенно, устраняя все большее количество отличий в подходах к формированию данного отчета в системах РСБУ и МСФО. Последние новации в регламентациях по формированию отчета о финансовых результатах представлены в ФСБУ 4/2023 «Бухгалтерская (финансовая) отчетность». В таблице 2 приведено сопоставление требований к формированию отчета о финансовых результатах (о прибыли и убытке, о прибыли или убытке и прочем совокупном доходе) в ФСБУ 4/2023, ПБУ 4/99 «Бухгалтерская отчетность организации» и МСФО (IAS) 1.

Таблица 2

Требования к формированию отчета о финансовых результатах в ФСБУ 4/2023, ПБУ 4/99 и МСФО (IAS) 1

ПБУ 4/99	ФСБУ 4/2023	МСФО (IAS) 1
Выручка от продажи	Выручка	Выручка, при этом отдельно

товаров, продукции, работ, услуг		представляется:
Проценты к получению	Проценты к получению	Процентная выручка
-	-	Выручка по страхованию
Проценты к уплате	Проценты к уплате	-
Прочие доходы	Прочие доходы	-
Прочие расходы	Прочие расходы	-
-	-	Прибыли и убытки, от признания финансовых активов, оцениваемых по амортизированной стоимости
-	-	Расходы по страхованию
-	-	Доходы или расходы от договоров перестрахования
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг	Себестоимость продаж	Затраты по финансированию
Коммерческие расходы	Коммерческие расходы	
Управленческие расходы	Управленческие расходы	
Валовая прибыль (убыток)	Валовая прибыль (убыток)	-
Прибыль/убыток от продаж	Прибыль (убыток) от продаж	-
-	-	Финансовые доходы или расходы по страхованию
-	-	Финансовые доходы или расходы, по договорам перестрахования
Доходы от участия в других организациях	Доходы от участия в других организациях	Доля в прибыли/убытке ассоциированных и совместных предприятий
Прибыль/убыток до налогообложения	Прибыль/убыток от продолжающейся деятельности до налогообложения	-
Налог на прибыль и иные аналогичные обязательные платежи	Налог на прибыль организаций	Расход по налогу
Прибыль/убыток от обычной деятельности	-	-
-	-	-
-	Прибыль (убыток) от прекращаемой деятельности	Итоговая величина прекращенных видов деятельности
-	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль/убыток	Статьи прочего совокупного дохода, классифицированные по характеру и объединенные в группы статей, которые в

-	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток)	соответствии с другими МСФО не будут впоследствии реклассифицированы в состав прибыли или убытка; и те, которые впоследствии будут реклассифицированы в состав прибыли или убытка, когда будут выполнены определенные условия
-	Налог на прибыль организаций, относящийся к результатам переоценки внеоборотных активов и прочих операций	
-	-	Доля в прочем совокупном доходе ассоциированных организаций и совместных предприятий
Чистая прибыль / убыток	Чистая прибыль (убыток)	Прибыль или убыток;
-	-	Итого прочий совокупный доход;
-	Совокупный финансовый результат	Совокупный доход за период

ФСБУ 4/2023 существенно приблизил отчет о финансовых результатах к регламентациям МСФО (IAS) 1 по сравнению со степенью близости к последнему ПБУ 4/99. Но и в ФСБУ 4/2023 сохраняется ряд отличий правил составления этого отчета от регламентаций МСФО (IAS) 1. Конечно, в дальнейшем могли бы быть устранены и эти отличия. Однако в системе международных стандартов совсем недавно принят новый стандарт МСФО (IFRS) 18 «Представление и раскрытия в финансовых отчётах», который с 2027 года заменит МСФО (IAS) 1. При этом наибольшие изменения по сравнению с правилами МСФО (IAS) 1 новый МСФО (IFRS) 18 вносит как раз в форму отчета о прибыли или убытке и прочем совокупном доходе. Поэтому возможно, что следующие изменения в правилах формирования отчета о финансовых результатах в ФСБУ 4/2023 будут направлены уже на сближение с регламентациями МСФО (IFRS) 18. Реформирование российского бухгалтерского учета продолжается, продолжается и совершенствование такой формы отчетности, как отчет о финансовых результатах.

Список литературы

1. Аллахьяров Р.М. Характеристики и способы улучшения отчета о прибылях и убытках // Управленческий учет. 2022. № 12-1. С. 11-16.
2. Дружиловская Т.Ю. Отчеты о прибылях и убытках и о совокупном доходе в российских и международных стандартах: вопросы соотношения и формирования // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. 2012. № 3-1. С. 235-242.
3. Дружиловская Т.Ю. Новые регламентации по формированию отчета о прибылях и убытках в РСБУ и в МСФО // Международный бухгалтерский учет. 2012. № 5 (203). С. 2-9.
4. Дружиловская Т.Ю., Дружиловская Э.С. Новые правила формирования отчета о финансовых результатах некоммерческих организаций и их ожидаемые

- изменения // Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях. 2013. № 13 (325). С. 14-22.
- 5.Дружиловская Т.Ю. Отчеты о финансовом положении и результатах деятельности организаций в свете современных требований российских и международных стандартов // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. 2011. № 3-1. С. 222-229.
- 6.Дружиловская Т.Ю. Гармонизация финансовой отчетности: теория и российская практика. монография / М.: Издательство «Бухгалтерский учет». 2007. 278с.
- 7.Дружиловская Т.Ю., Дружиловская Э.С. Совершенствование формирования отчета о финансовых результатах как информационной базы для принятия стратегических решений // Учет. Анализ. Аудит. 2021. Т. 8. № 4. С. 69-79.
- 8.Жердева О.В., Небавская Т.В., Лихачева Н.В., Стамова К.В. Отчет о финансовом положении как часть финансовой отчетности // Вестник Академии знаний. 2023. № 2 (55). С. 83-86.
- 9.Куликова Л.И., Сафина А.Р. Представление в отчетности информации о прибыли или убытке и прочем совокупном доходе // Казанский экономический вестник. 2019. № 1 (39). С. 111-117.
- 10.Лукина Е.В. Отчет о финансовых результатах по РСБУ и МСФО: общее и основные отличия // Тенденции развития науки и образования. 2024. № 106-4. С. 167-170.
- 11.Сердюк В.Н., Пожидаева Т.А., Коробейникова Л.С., Бахтурина Ю.И. Особенности формирования и аналитические возможности отчета о финансовых результатах деятельности организаций государственного и коммерческого секторов // Международный бухгалтерский учет. 2024. Т: 27 № 2 (512) С. 140-156
- 12.Соколов Я.В. Бухгалтерский учет: от истоков до наших дней: учеб. пособие для вузов. М.: Аудит, ЮНИТИ, 1996. 638 с.

Отчет об изменениях капитала: прошлое, настоящее, будущее

Statement of changes in equity: past, present, future

Дружиловская Т.Ю.

Доктор экономических наук, профессор кафедры бухгалтерского учета, Институт экономики, Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

Druzhilovskaya T.U.

Doctor of Economic Sciences, Professor of Accounting Department, Institute of Economics and Entrepreneurship, Lobachevsky State University of Nizhni Novgorod

Аннотация. Исследуется история возникновения отчета об изменениях капитала как формы отчетности. Анализируется эволюция подходов к формированию отчета об изменениях капитала в процессе истории развития бухгалтерского учета. Исследуется история развития подходов к формированию отчета об изменениях капитала в России. Анализируется современный этап развития правил формирования отчета об изменениях капитала. Сопоставляются регламентации нового ФСБУ 4/2023 с правилами формирования отчета об изменениях капитала в ПБУ 4/99, в Приказе Минфина РФ № 66н и в МСФО (IAS) 1. Исследуются перспективы развития требований к формированию отчета об изменениях капитала в процессе дальнейшего совершенствования российских бухгалтерских стандартов.

Ключевые слова: капитал, отчет об изменениях капитала

Abstract. This article explores the history of the emergence of the statement of changes in equity as a reporting form. It analyzes the evolution of approaches to preparing the statement of changes in equity over the course of accounting history. It examines the history of approaches to preparing the statement of changes in equity in Russia and analyzes the current stage of development of the rules for preparing the statement of changes in equity. It compares the regulations of the new FSBU 4/2023 with the rules for preparing the statement of changes in equity in PBU 4/99, Order of the Ministry of Finance of the Russian Federation No. 66n, and IFRS (IAS) 1. It explores the prospects for developing requirements for preparing the statement of changes in equity as Russian accounting standards continue to improve.

Keywords: capital, statement of changes in equity

Кто не знает знаменитое творение Карла Маркса «Капитал»? Этот труд был опубликован в 1867 году. К этому времени капитал прочно вошел в состав показателей бухгалтерского (финансового) учета и бухгалтерской (финансовой) отчетности. Но когда впервые в бухгалтерском учете появился такой объект (или группа объектов), как капитал?

В переводе с латинского языка слово «capitale» означает «голова». В бухгалтерском учете это понятие трансформировалось в значение «главный», наиболее значимый для деятельности организаций. Ученые историки обнаружили использование понятия «капитал» в бухгалтерском учете уже в 12-13 веках в Италии. Под этим термином понималось ценности, приносящие проценты. Вместе с тем в научной литературе по бухгалтерскому учету капитал как объект бухгалтерского учета и отчетности появился только в 15 веке.

Первым научным трудом, в котором изложены положения, касающиеся капитала, является «Трактат о счетах и записях» Луки Пачоли, опубликованный в 1494 году, то есть в самом конце 15 века. С распространением двойной записи и использованием баланса капитал прочно входит в бухгалтерский (финансовый) учет и бухгалтерскую (финансовую) отчетность. Ведь основное балансовое уравнение представляет собой равенство активов сумме капитала и обязательств.

Вторая половина 19 века знаменует начало развития системного законодательства в области бухгалтерского учета и отчетности. В состав бухгалтерской (финансовой) отчетности становится необходимым включать такую отчетную форму, как отчет об изменениях капитала. Вместе с тем структура и состав отчета об изменении капитала различаются в разных национальных системах бухгалтерского учета. В международных стандартах финансовой отчетности в МСФО (IAS) 1 «Представление финансовой отчетности» жестких требований к структуре отчета об изменениях капитала нет, однако представлен минимальный перечень статей, которые должны раскрываться в отчете об изменениях капитала отдельно. В этот перечень входят следующие статьи:

- общий совокупный доход за период, с отдельным представлением итоговых сумм, относимых к собственникам материнской организации и к неконтролирующим долям участия;
- по каждому компоненту собственного капитала - последствия ретроспективного применения или ретроспективного исправления;
- по каждому компоненту собственного капитала - сверка балансовой стоимости на начало периода и дату его окончания, с отдельным раскрытием (как минимум) изменений, являющихся следствием:
 - (i) прибыли или убытка;
 - (ii) прочего совокупного дохода; и
 - (iii) операций с собственниками, действующими в этом качестве, с отдельным представлением вкладов собственников и распределений собственникам, а также изменений в долях владения в дочерних организациях, которые не приводят к утрате контроля.

Следует отметить особенность группировки статей капитала в МСФО, оказывающую влияние на формирование отчета об изменениях капитала. Эта особенность заключается в том, что в составе капитала выделяется четыре принципиально различающиеся группы:

- исходная величина капитала,
- часть капитала, сформированная за счет операций с собственниками,
- часть капитала, представляющая собой прочий совокупный доход,
- прибыль или убыток.

Прочий совокупный доход включает компоненты капитала, которые регламентируются теми или иными международными стандартами, например, результаты переоценки основных средств, результаты переоценки

нематериальных активов, изменение справедливой стоимости некоторых видов финансовых инструментов и др.

Российские стандарты бухгалтерского учета, как известно, нацелены на постепенное сближение с правилами международных стандартов. Это сближение затронуло и отчет об изменениях капитала. Вместе с тем российские бухгалтерские стандарты не преследуют цель полного копирования международных стандартов и используют только те правила МСФО, которые целесообразны для российских организаций.

Если рассмотреть историю подходов к формированию отчета об изменениях капитала в системе российских бухгалтерских стандартов, то нельзя не отметить, что они претерпели существенные изменения с начала рыночных реформ до настоящего времени. В таблице 1 приведено сравнение структуры и содержания отчета об изменениях капитала в ПБУ 4/99 «Бухгалтерская отчетность организации», в Приказе Минфина РФ № 66н от 2 июля 2010 г. «О формах бухгалтерской отчетности организаций» и в ФСБУ 4/2023 «Бухгалтерская (финансовая) отчетность».

Таблица 1

Сравнение структуры и содержания отчета об изменениях капитала в ПБУ 4/99, Приказе Минфина РФ № 66н и ФСБУ 4/2023

ФСБУ 4/2023	ПБУ 4/99	Приказ Минфина РФ № 66н
<i>Наличие разделов</i>		
Отсутствуют обособленные разделы	Нет информации	3 раздела
<i>Статьи капитала</i>		
Уставный капитал	Уставный капитал	Уставный капитал
Резервный капитал	Резервный капитал	Резервный капитал
Накопленная дооценка внеоборотных активов	Добавочный капитал	Добавочный капитал
Добавочный капитал (без накопленной дооценки)		
Собственные акции, принадлежащие обществу, задолженность акционеров по оплате акций	-	Собственные акции, выкупленные у акционеров
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	-	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)
-	Другое	-
<i>Факторы изменения капитала</i>		
Величина капитала на начало отчетного периода	Величина капитала на начало отчетного периода	Величина капитала на начало отчетного периода
-	Увеличение капитала - всего	Увеличение капитала - всего
Чистая прибыль (убыток)	-	Чистая прибыль
Переоценка внеоборотных активов	За счет переоценки имущества	Переоценка имущества
	За счет прироста имущества	

Иные изменения за счет операций с собственниками (за исключением дивидендов)	За счет дополнительного выпуска акций -	Дополнительный выпуск акций
		Увеличение номинальной стоимости акций
Реорганизация юридического лица	За счет реорганизации юридического лица (слияние, присоединение)	Реорганизация юридического лица
-	За счет доходов, которые относятся непосредственно на увеличение капитала	Доходы, относящиеся непосредственно на увеличение капитала
-	Уменьшение капитала - всего	Уменьшение капитала - всего
-	-	убыток
-	-	переоценка имущества
-	за счет уменьшения номинала акций	уменьшение номинальной стоимости акций
-	за счет уменьшения количества акций	уменьшение количества акций
Реорганизация юридического лица	за счет реорганизации юридического лица (разделение, выделение)	реорганизация юридического лица
-	за счет расходов, которые относятся непосредственно в уменьшение капитала	расходы, относящиеся непосредственно на уменьшение капитала
Дивиденды	-	Дивиденды
Иные изменения по видам	-	Изменение добавочного капитала
	-	Изменение резервного капитала
Корректировки капитала		
-	-	Капитал - всего
На 31 декабря 20__ г.	-	До корректировок
Корректировка в связи с:	-	Корректировка в связи с:
изменением учетной политики	-	изменением учетной политики
исправлением ошибок	-	исправлением ошибок
Величина капитала На 31 декабря 20__ г. После корректировки	-	После корректировок в том числе:
-	-	нераспределенная прибыль (непокрытый убыток):
-	-	другие статьи капитала, по которым осуществлены корректировки (по статьям):
Информация чистых активах		
-	-	Чистые активы

Данные таблицы 1 показывают, что отчет об изменениях капитала в ФСБУ 4/2023 претерпел значительные изменения по сравнению с предшествовавшими ему ПБУ 4/99 и Приказом Минфина РФ № 66н. ПБУ 4/99 вообще не приводил рекомендованную форму отчета об изменениях капитала. Данное положение включало только перечень показателей, которые должны раскрываться в этом отчете. Приказ Минфина РФ № 66н приводил рекомендованную форму отчета об изменениях капитала, в которой содержались целых 3 раздела, отражавших изменения показателей капитала. ФСБУ 4/2023 также включает образец формы отчета об изменениях капитала. Но в отличие от Приказа Минфина РФ № 66н в этом образце отсутствуют отдельные разделы. Это представляется вполне рациональным, поскольку исключает громоздкость формы отчета об изменениях капитала, не уменьшая при этом информативность данной отчетной формы.

Значительной новацией ФСБУ 4/2023 стало подразделение добавочного капитала на составляющие: «Накопленная дооценка внеоборотных активов» и «Добавочный капитал (без накопленной дооценки)». Данный подход сближает отчет об изменениях капитала в системе российских бухгалтерских стандартов с регламентациями МСФО. Ведь накопленная дооценка внеоборотных активов включается в ту часть отчета об изменениях капитала, которая в системе МСФО называется прочим совокупным доходом.

Целесообразным является в ФСБУ 4/2023 и упразднение раскрытия отдельной информации о чистых активах. В Приказе Минфина РФ № 66н этой информации был посвящен отдельный раздел. Вместе с тем под чистыми активами понимается как раз величина капитала (исходя из балансового уравнения капитал равен активам за вычетом обязательств). Таким образом, раздел о чистых активах в Приказе Минфина РФ № 66н фактически дублировал ту информацию о величине капитала, которая раскрывалась в других разделах.

Регламентации ФСБУ 4/2023 начнут действовать с отчетности за 2025 год. Таким образом, в ближайшей перспективе отчет об изменениях капитала будет формироваться уже по новым правилам. При этом развитие системы российских бухгалтерских стандартов продолжается и впереди может быть еще дальнейшее совершенствование подходов к формированию отчета об изменениях капитала. Следует отметить, что проблемы бухгалтерского учета капитала [1,3,6,8] и формирования отчета об изменениях капитала [2,4,5,7] всегда интересовали российских ученых. Это значит, что в перспективе при совершенствовании российских бухгалтерских стандартов в основу регламентаций по формированию отчета об изменениях капитала могут быть положены и результаты научных трудов. На ход дальнейшего развития регламентаций по формированию отчета об изменениях капитала, безусловно, окажет влияние и практика применения правил ФСБУ 4/2023, информация о которой станет известна уже в ближайшее время.

Список литературы

- 1.Алексеева И.А. Оценка человеческого капитала в условиях инновационных изменений системы высшего профессионального образования // Экономика и управление. 2016. № 2 (124). С. 65-69.
- 2.Асфандиярова Р.А., Бухарова Э.З. Учет и бухгалтерская отчетность об изменениях собственного капитала // Аллея науки. 2018. Т. 4. № 8 (24). С. 358-362.
- 3.Багандов И.М. Порядок бухгалтерского учета резервного и добавочного капитала // Совершенствование учета, анализа и контроля как механизмов информационного обеспечения устойчивого развития экономики. 2016. № 2. С. 49-56
- 4.Дружиловская Т.Ю. Развитие методических подходов к формированию отчета об изменениях капитала // Бухучет в строительных организациях. 2023. № 5. С. 12-20.
- 5.Дружиловская Т.Ю. Формирование отчета об изменениях капитала организаций в соответствии с новыми требованиями РСБУ и МСФО // Международный бухгалтерский учет. 2012. № 24 (222). С. 2-13.
- 6.Дружиловская Т.Ю. Реформирование российского бухгалтерского учета: история, современные проблемы, перспективы // Международный бухгалтерский учет. 2021. Т. 24. № 5 (479). С. 524-547.
- 7.Пономарева С.В., Тауфутдинова А.А. Моделирование процесса трансформации отчета об изменениях капитала компании в соответствии с международными стандартами финансовой отчетности // Экономика и предпринимательство. 2015. № 3-2 (56). С. 414-417.
- 8.Пятов М.Л. Капитал: бухгалтерская интерпретация // Вестник ИПБ (Вестник профессиональных бухгалтеров). 2019. № 3. С. 2-4.

Актуальные проблемы оценки объектов бухгалтерского учета в современных условиях

Current issues of valuation of accounting objects in modern conditions

Дружиловская Э.С.

Кандидат экономических наук, доцент кафедры бухгалтерского учета, Институт экономики, Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

Druzhilovskaya E.S.

Candidate of Economic Sciences, Docent of Accounting Department, Institute of Economics, Lobachevsky State University of Nizhni Novgorod

Аннотация. В настоящей статье проанализированы наиболее важные на сегодняшний день проблемы оценки объектов бухгалтерского учета. Представленные в данной работе результаты будут полезны многочисленным читателям, равнодушным к вопросам, касающимся современного бухгалтерского учета. Помимо этого, указанные результаты могут использоваться в образовательном процессе высших учебных заведений и в практической работе бухгалтерий организаций всех сфер деятельности.

Ключевые слова: оценка, бухгалтерский учет, искусственный интеллект, группы проблем.

Abstract. This article analyzes the most relevant issues in valuing accounting objects today. The results presented in this paper will be useful to numerous readers interested in issues related to modern accounting. Furthermore, these findings can be used in the educational process at higher education institutions and in the practical work of accounting departments in organizations across all sectors.

Keywords: valuation, accounting, artificial intelligence, problem groups.

Проблемы оценки объектов бухгалтерского учета исследуются нами уже достаточно давно, например, в [1 – 3 и др.]. В настоящей работе акцентируем внимание на наиболее актуальных проблемах в указанной области, характерных для настоящего времени.

Полагаем, что активное применение на сегодняшний день искусственного интеллекта (ИИ) во многих сферах человеческой деятельности должно приводить и к наращиванию такого применения в области оценки объектов бухгалтерского учета. Вместе с тем, как показали проведенные нами исследования, указанное использование ИИ в вышеназванной сфере находится еще на недостаточном уровне. Так, для оценки объектов бухгалтерского учета применяются далеко не все существующие возможности самых продвинутых моделей искусственного интеллекта. Отметим, что более того, проведенный нами опрос современных бухгалтеров показал, что большинство из них практически не используют в своей деятельности (в том числе для оценки учетных объектов) искусственный интеллект. Причем такая ситуация характерна не только для возрастных бухгалтеров, но и для очень молодых специалистов.

В ряде наших предыдущих работ мы проанализировали широкие возможности применения искусственного интеллекта для оценки объектов бухгалтерского учета. Вместе с тем в данной области также существует ряд проблем. Так, например, ИИ может делать ошибки, которые иногда может не заметить бухгалтер, определяющий стоимость тех или иных учетных объектов. Кроме того, функционал бесплатных моделей искусственного интеллекта может значительно отличаться от платных версий. Однако далеко не все организации готовы к повышению своих расходов за счет оплаты ИИ.

Помимо этого, в настоящее время даже самые качественные модели искусственного интеллекта находятся еще на недостаточно высоком уровне для их активного использования в сложных вопросах оценки объектов бухгалтерского учета. Вместе с тем в будущем, на наш взгляд, данная картина может измениться в сторону активизации применения ИИ для решения различных вопросов оценки учетных объектов.

Перейдем к следующей группе актуальных проблем оценки объектов бухгалтерского учета в современных условиях. К данной группе, на наш взгляд, можно отнести целесообразность дальнейшего совершенствования регламентаций нормативных документов (как РСБУ, так и МСФО, а также других бухгалтерских стандартов) в области вышеназванной оценки. Причем данное совершенствование можно, с нашей точки зрения, провести в отношении оценки практически всех учетных объектов:

- основных средств;
- нематериальных активов;
- запасов;
- инвестиционной недвижимости;
- долгосрочных активов, предназначенных для продажи;
- финансовых активов;
- финансовых обязательств;
- биологических активов;
- доходов;
- расходов; и др.

При этом совершенствование может проводиться с целью решения существующих в настоящее время проблем:

- определения оценки при признании объектов бухгалтерского учета;
- формирования оценки после признания данных объектов;
- исчисления оценки при выбытии указанных объектов.

Еще одной группой актуальных проблем оценки объектов бухгалтерского учета в современных условиях продолжает оставаться необходимость совершенствования подходов к такой оценке, применяемых на практике. Отметим, что проведенные нами исследования показали, что на сегодняшний день организации все еще далеко не всегда уделяют достаточное внимание определению оценки вышеназванных объектов. Причем такая картина характерна для организаций различных сфер деятельности (производственных,

кредитных, страховых, торговых, строительных, спортивных, сельскохозяйственных, ИТ-компаний и мн. др.)

Завершая наше исследование, выразим надежду на решение всех вышеназванных проблем оценки объектов бухгалтерского учета и соответственно блестящее будущее данной сферы бухгалтерского учета.

Список литературы

1. Дружиловская Э.С. Концептуальные основы оценки как элемента метода бухгалтерского учета // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. 2011. № 2-1. С. 272 – 278.
2. Дружиловская Э.С. Современный взгляд на историю оценки как элемента метода бухгалтерского учета // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. 2010. № 5-1. С. 270-276.
3. Дружиловская Э.С. Учет основных средств бюджетных учреждений в РСБУ, проектах новых РСБУ и в МСФО // Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях. 2014. № 6 (342). С. 2-9.

Управление распределением административно-управленческих затрат в разрезе контрактов в современных автоматизированных системах

Management of distribution management costs in contract section in modern automated systems

Ерохин В.Н.

Аспирант кафедры финансов, учета и экономической экспертизы ФГБОУ ВО «Пермский государственный национальный исследовательский университет»,

Шешукова Т.Г.

Доктор экономических наук, профессор кафедры финансов, учета и экономической экспертизы ФГБОУ ВО «Пермский государственный национальный исследовательский

Erokhin V.N.

Postgraduate Student, Department of Finance, Accounting, and Economic Expertise, Perm State National Research University,

Sheshukova T.G.

Professor, Doctor of Economics, Professor, Department of Finance, Accounting, and Economic Expertise, Perm State National Research University,

Аннотация. В данной статье рассматривается проблема распределения административно-управленческих затрат в контексте контрактного управления. В современных автоматизированных системах административно-управленческие затраты представляют собой важный компонент общих затрат организаций, и их правильное распределение критически влияет на финансовые результаты по контракту в управленческом учете и эффективность бизнес-процессов. Цель исследования заключается в разработке действующей методики распределения административно-управленческих затрат по контрактам с использованием современных информационных технологий, в частности на современных автоматизированных системах управления предприятием.

В ходе работы были изучены различные подходы к распределению административно-управленческих затрат, включая традиционные методы, без использования автоматизированных программ. Особое внимание уделено распределению данных затрат в автоматизированных системах учета, которые позволяют более точно и прозрачно распределять затраты по отдельным контрактам.

Исследование показывает, что применение автоматизированных систем значительно повышает точность учета и позволяет оперативно анализировать данные по затратам, что в свою очередь способствует более обоснованному принятию управленческих решений. Также выявлены ключевые факторы, влияющие на эффективность распределения административно-управленческих затрат в разрезе контрактов, такие как интеграция с другими бизнес-процессами и возможность адаптации к изменениям внешней среды. С учетом этого в работе предложена методическая реализация механизма управления распределения административно-управленческими затратами с помощью автоматизированной системы.

Статья будет полезна как для исследователей в области управления затратами, так и для практиков, стремящихся оптимизировать процессы учета и контроля в условиях цифровой трансформации бизнеса.

Ключевые слова: управление, затраты, автоматизированная система учета.

Abstract. This article considers the problem of allocating administrative and management costs in the context of contract management. In modern automated systems, administrative and management costs are an important component of the total costs of organizations, and their correct allocation critically affects the financial results of the contract in management accounting and the efficiency of

business processes. The purpose of the study is to develop a working methodology for allocating administrative and management costs under contracts using modern information technologies, in particular, on modern automated enterprise management systems.

In the course of the work, various approaches to the allocation of administrative and management costs were studied, including traditional methods, without the use of automated programs. Particular attention is paid to the distribution of these costs in automated accounting systems, which allow for more accurate and transparent allocation of costs under individual contracts.

The study shows that the use of automated systems significantly improves the accuracy of accounting and allows for prompt analysis of cost data, which in turn contributes to more informed management decision-making. Key factors influencing the efficiency of allocating administrative and management costs by contracts are also identified, such as integration with other business processes and the ability to adapt to changes in the external environment. Taking this into account, the paper proposes a methodical implementation of a mechanism for managing the distribution of administrative and management costs using an automated system. The article will be useful both for researchers in the field of cost management and for practitioners seeking to optimize accounting and control processes in the context of digital business transformation.

Keywords: management, costs, automated accounting system.

Списание административно-управленческих расходов куда входят общехозяйственные и коммерческие расходы и коммерческие расходы на финансовый результат происходит ежемесячно. Для бухгалтерского учета эта функция не требует особой детализации. Но для управленческого учета крупных предприятий особенно необходимо видеть в какой доле данные расходы распределились на тот или иной контракт, чтобы делать выводы, принимать управленческие решения, контролировать бюджет. Особенно остро стоит данная управленческая проблема на крупных производственных предприятиях. Далее будут даны методические рекомендации по организации управленческого учета и управления административно-управленческими затратами именно на таких предприятиях с применением автоматизированных систем.

Для корректного распределения в разрезе контрактов современная автоматизированная система должна быть доработана следующими функциями:

- 1) автоматическое ежемесячное распределение общехозяйственных (административно-управленческих) расходов текущего отчетного периода между партиями производства пропорционально основной заработной плате;
- 2) перераспределение общехозяйственных (административно-управленческих) расходов между контрактами, между партиями производства (заказами на производство);
- 3) распределение общехозяйственных (административно-управленческих) расходов между аналитиками учета выпущенной продукции.

Для закрепления процесса управления распределением данных затрат этот аспект должен быть прописан во внутренней нормативной документации в разделе «Методика учета затрат и калькулирования себестоимости продукции (работ, услуг)». Должны быть зафиксированы типовые хозяйственные операции в едином альбоме.

Для реализации обозначенных функций в автоматизированной системе должны быть задействованы подобные значения справочников:

- 1) Группы аналитического учета номенклатуры;
- 2) Направления деятельности;
- 3) Организации;
- 4) Структура предприятия;
- 5) Статьи калькуляции;
- 6) Статьи расходов;
- 7) Правила распределения расходов.

Функционал системы должен работать для ежемесячного распределения общехозяйственных (административно-управленческих) постатейных расходов, в частности, для целей заполнения отчетности по исполнению контрактов и план-фактного анализа. Требуется обеспечить распределение общехозяйственных (административно-управленческих) постатейных расходов между партиями производства, а также регистрировать движение таких расходов при изменении обособления выпущенной продукции по реквизиту направление деятельности (далее – НД), который обычно заполняется в автоматизированных системах для раздельного учета по контракту, а также при переносе затрат (потреблении деталей одного заказа на производство в другом) между партиями производства в составе незавершенного производства.

Такой же функционал, может также использоваться для распределения косвенных коммерческих расходов.

Признание общехозяйственных расходов выполняется с использованием статей расходов группы «26 Общехозяйственные расходы» из одноименного справочника автоматизированной системы.

Для управленческих целей необходимо применить два типа статей расходов:

1) статьи расходов с правилом распределения «Основные» установленным в справочнике статей системы - оно позволит распределять сумму расхода по базе распределения прямых производственных затрат «Нормативная оплата труда» (указанный вариант распределения в программе соответствует установленному учетной политикой правилу распределения по заработной плате основных исполнителей) на все выпуски отчетного периода, включая выпуски по контрактам, проводки Дт 90.08.1 НД Кт 26 Без НДС;

2) статьи расходов с правилом распределения «Не распределяемые по контрактам» - сумма расхода не может быть отнесена на контракты и распределяется по базе распределения прямых производственных затрат «Нормативная оплата труда» с отбором попустому (незаполненному) направлению деятельности и направлениям деятельности, напрямую не связанными с контрактами, проводки Дт 90.08.1 Без НДС Кт 26 Без НДС. Общехозяйственные расходы по таким статьям распределяются только на партии производства с незаполненным направлением деятельности или с направлением деятельности, напрямую не связанным с контрактами.

Для целей бухгалтерского учета общехозяйственные постатейные расходы относятся на финансовый результат отчетного периода.

В связи с применением ФСБУ 5/2019, требующего не включать в себестоимость выпущенной продукции управленческие расходы (кроме случаев, когда они непосредственно связаны с приобретением (созданием) запасов).

Обычно в типовых функционалах систем управления предприятием реализовано распределение АУР между направлениями деятельности пропорционально заработной плате текущего периода, однако такое распределение выполняется только по направлениям деятельности, а не по партиям производства (заказам на производство).

Также в типовом функционале есть возможность ручного ввода данных о переносе сумм АУР между контрактами. Для регистрации переноса сумм АУР между направлениями деятельности необходимо ввести бухгалтерские проводки Дт 90.08.1 – Кт 26 на одинаковую сумму с различными знаками. По счету 90.08.1 в сумме с положительным знаком указывается направление деятельности – получатель АУР, в сумме с отрицательным знаком – направление деятельности, с которого переносятся АУР. По счету 26 направление деятельности не заполняется.

Необходимо учесть изменение обособления суммы АУР при дальнейшем использовании изделий из партии выпуска под выполнение других контрактов. То есть использовании деталей и сборочных единиц, произведенных по одному заказу на производство, в другом. При этом для предприятий, не применяющих детализацию учета до полуфабрикатов, изменение обособления будет регистрироваться как перенос заработной платы между партиями производства.

Для решения данной задачи требуется доработка систем для автоматизации расчета сумм АУР, переносимых между контрактами, и формирования бухгалтерских проводок в соответствии с примером, приведенным выше. В частности:

1) при проведении закрытия месяца обеспечить регистрацию распределения АУР в разрезе партий производства. Предлагается в автоматизированной системе в нетиповом регистре накопления регистрировать суммы АУР, распределенные по партиям производства, движения формировать при проведении документов «Распределение расходов», которые создаются и актуализируются при выполнении операций закрытия месяца;

2) разработать документ, в котором будут реализованы следующие функции:

- расчет и регистрация сумм АУР, подлежащих переносу между партиями производства;

- распределение сумм АУР между аналитиками учета выпущенной продукции;

- перенос сумм АУР между аналитиками учета при дальнейшем перемещении и потреблении выпущенной продукции, в том числе с изменением направления деятельности;

- формирование бухгалтерских проводок Дт 90.08.1 – Кт 26 (на одинаковую сумму с различными знаками) при изменении направления деятельности.

Функционал документа в части переноса АУР отличается для предприятий, применяющих детальный учет в производстве по полуфабрикатам, и не применяющих такой учет.

Для предприятий без детального учета по полуфабрикатам необходимо дополнительно учитывать перенос АУР в незавершенном производстве. Отобразим в таблице пример управления в автоматизированной системе переносом АУР вслед за деталью, которая будет выпущена из одного заказа на производство и потреблена в другом.

Таблица 1: «Пример переноса АУР»

Заказ-источник	Заказ-приемник	Сумма переноса (себестоимость детали)	Сумма себестоимости заказа в целом	Сумма АУР по партии (заказу)	Сумма переноса АУР
Заказ 1 (Направление деятельности Контракт 1)	Заказ 2 (Направление деятельности Контракт 2)	500	5 000	1 000	100

Сумма переноса АУР = Сумма переноса (себестоимость детали) *
(Сумма АУР по партии (заказу) / Сумма себестоимости по партии (заказу))

Проводки по примеру:

Дт 90.08.1 Контракт 1 Кт 26 Без НДС - 100 руб.

Дт 90.08.1 Контракт 2 Кт 26 Без НДС 100 руб.

Независимо от ведения детального учета по полуфабрикатам необходимо реализовать учет переноса АУР между направлениями деятельности при изменении назначения выпущенной продукции (в том числе полуфабрикатов).

Предлагается следующий алгоритм расчета суммы переноса АУР: по данным о движении запасов в типовом регистре накопления автоматизированной системы «Себестоимость товаров» строится система линейных уравнений, при решении которой определяются суммы переноса АУР, относящиеся к каждому такому движению. Таким образом, к выпущенной продукции (работе) относятся как "первичные" АУР, которые были распределены на партию производства, так и "вторичные" АУР, которые относились к полуфабрикатам, потребленным при выпуске и на предыдущих переделах. По данным расчета для движений, где Направление деятельности отличается от Корреспондирующего направления деятельности, формируются бухгалтерские записи Дт 90.08.1 – Кт 26 (на одинаковую сумму с различными

знаками) по перераспределению АУР при изменении направления деятельности.

Если накопление затрат по партии производства осуществляется по одному направлению деятельности (в том числе, незаполненному), а при выпуске для учета готовой продукции указывается другое направление деятельности, то на основании такого выпуска формируются бухгалтерские записи Дт 90.08.1 – Кт 26 (на одинаковую сумму с различными знаками), как и при других изменениях направления деятельности.

Распределение АУР выполняется только на ТМЦ и работы, выпускаемые по рассчитываемой стоимости. Выпуск по фиксированной стоимости для целей распределения АУР не учитывается (равно как и для распределения общепроизводственных расходов в типовом функционале). В случае списания выпущенной продукции (работы) на статью расходов суммы АУР, распределенные на такой выпуск, списываются на то же направление деятельности, что и продукция (работа). Дальнейшее распределение АУР на основании распределения статьи расходов, на которую было проведено списание, не выполняется.

Административно-управленческие расходы по статьям расходов, не принимаемым в отчете об исполнении контрактов, регистрируются обособленно от расходов по принимаемым статьям. При расчете сумм переноса АУР между заказами и формировании бухгалтерских записей Дт 90.08.1 – Кт 26 (на одинаковую сумму с различными знаками) учитываются только расходы по принимаемым статьям.

Создание и заполнение такого документа необходимо включить в состав операций по закрытию месяца в качестве отдельной операции, выполняемой после распределения расходов по направлениям деятельности. Критерием успешного выполнения данной операции закрытия месяца является наличие в закрываемом месяце проведенных документов распределения АУР.

В итоге процесс должен быть организован таким образом чтобы в систему были заведены следующие данные:

- 1) зарегистрированы в отчетном периоде общехозяйственные (административно-управленческие) расходы;
- 2) зарегистрированы в отчетном периоде трудозатраты подразделений основного производства;
- 3) заведены правила распределения расходов в каждую статью справочника системы;
- 4) добавлены данные о выпуске по партиям производства;
- 5) введены данные о движении запасов (в том числе, со сменой обособления по направлениям деятельности).

Распределение сумм АУР по партиям производства должно происходить на протяжении всего срока исполнения этапов производства по партии. А расчет сумм переноса АУР между направлениями деятельности, должен автоматически формировать бухгалтерские записи по переносу АУР между направлениями деятельности.

Результатом работы функционала должно стать получение следующих данных:

- 1) Данные по суммам АУР, распределенным по партиям производства;
- 2) Данные по суммам АУР, распределенным по аналитикам учета выпущенной продукции, для вывода в отчеты по фактической полной себестоимости (в частности «Плановая и фактическая себестоимость выпущенной продукции»);
- 3) Данные по суммам АУР по реализованной продукции для заполнения строки отчетов «Административно-управленческие расходы». Отражаемая сумма АУР определяется по партиям выпуска, которые были реализованы по конкретному контракту, в доле, пропорциональной реализованному количеству продукции.
- 4) Данные по суммам АУР по направлениям деятельности (контрактам) для отражения в управленческой отчетности. Сумма АУР, относимых на направление деятельности, соответствующее контракту, определяется как сумма АУР, распределенных на партии производства, связанные с рассматриваемым контрактом, в том числе в составе незавершенного производства.

Список литературы

1. Михненко О.Е. Управленческий учет: что подлежит цифровой трансформации? // Управленческие науки. 2022. Т. 12, Вып. С. 24–38.
2. Губачиков А.М. Стратегический управленческий учет и обеспечение информационной безопасности // Управленческий учет. 2022. Вып. 4-1. С. 207–215.
3. Гриждян А.В. Некоторые проблемы организации управленческого учета для информационного обеспечения менеджмента // В сборнике: XVI Всероссийская научно-практическая конференция молодых ученых «РОССИЯ МОЛОДАЯ» 16-19 апреля 2024 г. тие бухгалтерского учёта, анализа и аудита в современных концепциях управления. Материалы IX межрегиональной научно-практической конференции молодых учёных и студентов с международным участием. 2020. С. 285–287.
4. Косых Д.А. Управленческий учет в корпоративных информационных системах // В сборнике: Актуальные проблемы авиации и космонавтики. Сборник материалов VI Международной научно-практической конференции, посвященной Дню космонавтики. В 3-х томах. Под общей редакцией Ю.Ю. Логинова. Красноярск. 2020. С. 344–346.
5. Текучев В.В. Управленческий учет на предприятиях // В сборнике: Тренды развития современного общества: управленческие, правовые, экономические и социальные аспекты. Сборник научных статей 11-й Всероссийской научно-практической конференции. Курск. 2021. С. 257–260.
6. Коваль М.И. Концепция целевых затрат как направление повышения эффективности управленческого учета // В сборнике: Научные исследования в социально-экономическом развитии общества. Материалы Национальной

научно-практической конференции. В 2-х частях. Редколлегия: Р.Р. Хайров. 2020. С. 63–66.

7. Нор-Аревян Г.Г. Особенности учета затрат на производстве при позаказном и попроцессном методах // Учет и статистика. 2017. № 1 (9). С. 62 – 67.

8. Осыченко А.А. Управленческий учет как основа информационного обеспечения управления на современных предприятиях // Студенческий вестник. 2019. Вып. 43-4 (93). С. 95–97.

9. Скобелева А.Д. Роль стратегического управленческого учета и учета затрат на современном этапе // Студенческий форум. 2020. Вып. 10 (103). С. 75–77.

10. Цал-Цалко Ю.С. Подходы к информационному обеспечению управления затратами при нормативном методе учета // Банковская система: устойчивость и перспективы развития. 2016. № 18. С. 249 – 258.

Анализ ошибок в бухгалтерском учете и способы их предотвращения

Analysis of accounting errors and ways to prevent them

Кириенко К.Д.,

Нижегородский институт управления - филиал РАНХиГС,
г. Нижний Новгород, РФ, студент факультета управления

Мнеян А.Г.

Нижегородский институт управления - филиал РАНХиГС,
г. Нижний Новгород, РФ, студент факультета управления

Kiriyenko K.D.,

Nizhny Novgorod Institute of Management, RANEPA Branch,
Nizhny Novgorod, Russian Federation, student of the Faculty of Management

Mneyan A.G.

Nizhny Novgorod Institute of Management, RANEPA Branch,
Nizhny Novgorod, Russian Federation, student of the Faculty of Management

Аннотация: В данной статье рассматривается одна из наиболее актуальных проблем в сфере финансов — ошибки в бухгалтерском учете и методы борьбы с ними. Проведен детальный анализ типов ошибок: технических и методологических, существенных и несущественных. Исследуются ключевые причины их возникновения, включая человеческий фактор, несовершенство законодательства и слабую организацию внутренних процессов. Особое внимание уделяется практическим способам построения комплексной системы предотвращения и исправления ошибок, основанной на трех уровнях защиты: профилактике, оперативном контроле и грамотной корректировке.

Ключевые слова: бухгалтерский учет, ошибки в учете, технические ошибки, методологические ошибки, существенность ошибки, исправление ошибок, внутренний контроль, документооборот, профилактика ошибок.

Abstract: This article examines one of the most pressing problems in the field of finance — accounting errors and methods of dealing with them. A detailed analysis of the types of errors was carried out: technical and methodological, essential and non-essential. The key causes of their occurrence are investigated, including the human factor, imperfect legislation and weak organization of internal processes. Special attention is paid to practical ways to build a comprehensive error prevention and correction system based on three levels of protection: prevention, operational control and competent correction.

Keywords: accounting, accounting errors, technical errors, methodological errors, materiality of errors, error correction, internal control, document management, error prevention.

Введение.

Бухгалтерский учет по праву считается «языком бизнеса». Достоверность и точность формируемой им информации — это не просто формальность, а основа для принятия эффективных управленческих решений, законного исчисления налогов и формирования доверия со стороны контрагентов, инвесторов и государства. Однако бухгалтерский учет, как любой сложный процесс, осуществляемый человеком, подвержен ошибкам. Эти ошибки могут

иметь серьезные последствия: от финансовых потерь и штрафов до репутационного ущерба и банкротства.

Цель данной статьи — проанализировать наиболее распространенные ошибки в бухгалтерском учете, классифицировать их по типам и причинам возникновения и предложить практические способы построения эффективной системы их предотвращения и исправления. Актуальность темы обусловлена постоянными изменениями в законодательстве, усложнением хозяйственных операций и повышением ответственности за ведение учета.

Классификация и анализ основных типов ошибок в бухгалтерском учете

Все ошибки можно систематизировать по нескольким признакам: по характеру возникновения, по значимости (влиянию на отчетность) и по периоду совершения.

По характеру возникновения

· Технические ошибки. Это наиболее распространенный тип, связанный с человеческим фактором и рутинными операциями. Сюда относятся:

- Опечатки и арифметические ошибки: Неверное сложение, вычитание, неправильное указание сумм или реквизитов.
- Ошибки в разноске по счетам: Проводка составлена корректно, но отражена на неправильном аналитическом счете.
- Дублирование или пропуск операций: Одна и та же операция проведена дважды или, наоборот, не проведена вовсе.

Как отмечает А.С. Бакаев, «многие искажения бухгалтерской отчетности возникают не в результате злого умысла, а вследствие низкой квалификации исполнителей или несовершенства техники учетного процесса» [1, с. 145]

· Методологические ошибки. Это более сложные и опасные ошибки, связанные с неверным применением правил и принципов учета. Они возникают из-за недостаточного знания законодательства или его неверной трактовки.

· Неверная оценка активов и обязательств: например, ошибки в расчете резервов по сомнительным долгам, в оценке незавершенного производства, в амортизации основных средств.

· Неправильное признание доходов и расходов. Нарушение принципа временной определенности фактов хозяйственной жизни, когда доходы или расходы признаются не в том периоде, к которому относятся.

· Ошибки в учете НДС, особенно в сложных случаях, таких как строительство для собственных нужд, экспортные операции, получение авансов.

· Несоблюдение учетной политики. Самостоятельно разработанные и утвержденные правила учета на предприятии не применяются на практике.

По этому поводу В.Б. Ивашкевич подчеркивает: «Методологические ошибки являются наиболее трудно выявляемыми и могут привести к существенному искажению финансового результата и финансового положения организации» [2, с. 98]

По значимости (влиянию на отчетность)

· Существенные ошибки. Такие ошибки в отдельности или в совокупности могут повлиять на экономические решения пользователей бухгалтерской

отчетности. Критерий существенности организация определяет самостоятельно (например, 5% от соответствующего показателя отчетности). Исправление таких ошибок требует ретроспективного пересчета сравнительных показателей отчетности.

- Несущественные ошибки. Ошибки, которые не оказывают значительного влияния на отчетность. Они исправляются в том периоде, когда были выявлены.

По периоду совершения

- Ошибки текущего периода. Выявлены до окончания отчетного года.
- Ошибки прошлого отчетного года. Выявлены после даты подписания отчетности за этот год.

Основные причины возникновения ошибок и их последствия

Понимание причин — первый шаг к построению системы профилактики. Основными причинами ошибок являются:

1. Человеческий фактор: Низкая квалификация, недостаточный опыт, банальная невнимательность, усталость и высокая нагрузка бухгалтера.
2. Несовершенство и нестабильность законодательной базы: Постоянные изменения в налоговом и бухгалтерском законодательстве не всегда позволяют бухгалтеру быть в курсе всех нововведений.
3. Слабая организация внутренних бизнес-процессов: Несвоевременное поступление в бухгалтерию первичных документов (актов, накладных, авансовых отчетов), отсутствие должного документооборота между отделами.
4. Неэффективное использование автоматизированных систем: Неправильная настройка бухгалтерской программы, устаревшее программное обеспечение, отсутствие контроля за вводимыми данными.

Последствия ошибок могут быть крайне тяжелыми:

- Фискальные: Налоговые доначисления, пени и штрафы.
- Управленческие: Принятие неверных решений на основе искаженных данных о прибыли, рентабельности, себестоимости.
- Репутационные: Потеря доверия инвесторов, кредиторов и деловых партнеров.
- Юридические: при грубых нарушениях учета возможна административная, а в отдельных случаях и уголовная ответственность руководителя и главного бухгалтера.

Способы предотвращения и исправления ошибок: построение надежной системы учета

Борьба с ошибками должна вестись не эпизодически, а системно. Можно выделить три уровня защиты: профилактика, оперативный контроль и корректировка.

Профилактические меры (предотвращение ошибок)

- Инвестиции в персонал. Регулярное повышение квалификации бухгалтеров, посещение семинаров, подписка на профессиональные издания и справочно-правовые системы. «Систематическое обучение бухгалтерских кадров является ключевым элементом минимизации методологических ошибок» [3, с. 212]

- Разработка и актуализация Учетной политики. Этот внутренний документ должен быть не формальностью, а практическим руководством для бухгалтера по всем сложным вопросам. В нем необходимо детально прописать методику учета всех значимых операций.
- Регламентация документооборота. Четкий график и правила движения первичных документов от момента их создания до сдачи в архив. Это предотвращает потерю документов и несвоевременное отражение операций.
- Автоматизация учета и настройка контроля в программе. Современные бухгалтерские системы позволяют настраивать автоматические проверки: контроль отрицательных остатков на складе, проверка дублирующих проводок, автоматический расчет амортизации и др.

Меры оперативного контроля (выявление ошибок до сдачи отчетности)

- Внутренний контроль. Проведение регулярных внутренних сверок (взаиморасчеты с контрагентами, сверка с банком, инвентаризация активов и обязательств).
- Трехуровневая система проверки документов:
 - Уровень 1: Самопроверка бухгалтера, составившего документ.
 - Уровень 2: Проверка старшим бухгалтером или руководителем отдела.
 - Уровень 3: Выборочная проверка главным бухгалтером или внутренним аудитором.
- Аналитические процедуры. Ежемесячный анализ основных финансовых показателей (оборачиваемость, рентабельность, маржа), сравнение их с предыдущими периодами и планами. Резкие, необъяснимые отклонения часто сигнализируют об ошибке.

Заключение.

Даже в идеальной системе ошибки возможны. Важно исправлять их правильно, в соответствии с установленными правилами.

- Ошибки текущего периода исправляются дополнительными проводками или проводками «красное сторно» в том месяце, когда они были обнаружены.
- Существенные ошибки прошлого года, выявленные после подписания отчетности, исправляются записью по счету 84 «Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)» в текущем периоде. Сравнительные показатели в отчетности пересчитываются, как если бы ошибки никогда не было. Это требование закреплено в ПБУ 22/2010 «Исправление ошибок в бухгалтерском учете и отчетности».

Как указывает М.Л. Пятов, «правильная методика исправления ошибок является неотъемлемой частью обеспечения достоверности бухгалтерской информации на протяжении всего времени ее использования» [4, с. 22-28]

Анализ ошибок в бухгалтерском учете показывает, что их появление — это следствие системных проблем в организации работы финансово-экономической службы. Недостаточно просто ругать бухгалтера за опечатку; необходимо выстроить многоуровневую систему контроля, которая минимизирует влияние человеческого фактора, нестабильности законодательства и внутренней неразберихи.

Ключ к успеху лежит в комплексном подходе, сочетающем три элемента: компетентные кадры, четкие внутренние регламенты и грамотно настроенные технологии. Инвестируя в развитие персонала, детализируя учетную политику, регламентируя документооборот и используя все возможности автоматизированного контроля, организация может не только значительно снизить количество ошибок, но и повысить общую эффективность финансового управления, превратив бухгалтерию из затратного центра в реального партнера для принятия стратегических решений.

Таким образом, работа над ошибками — это не разовая акция, а непрерывный процесс совершенствования системы бухгалтерского учета, направленный на обеспечение его главного качества — достоверности.

Список литературы.

1. Бакаев, А.С. Теория бухгалтерского учета: учебник / А.С. Бакаев. — М.: Бухгалтерский учет, 2019. — 456 с.
2. Ивашкевич, В.Б. Бухгалтерский управленческий учет: учебник / В.Б. Ивашкевич. — М.: Магистр, 2018. — 574 с.
3. Положение по бухгалтерскому учету «Исправление ошибок в бухгалтерском учете и отчетности» (ПБУ 22/2010): утв. приказом Минфина России от 28.06.2010 № 63н (ред. от 06.04.2015).
4. Пятов, М.Л. Исправление ошибок в бухгалтерском и налоговом учете / М.Л. Пятов // Бухгалтерский учет. — 2020. — № 12. — С. 22–28.
5. Соколов, Я.В. Основы теории бухгалтерского учета / Я.В. Соколов. — М.: Финансы и статистика, 2017. — 496 с.

Интегрированная отчетность: перспективы применения в России

Integrated reporting: prospects for application in Russia

Козлова Е.Д.

студент 4 курса, Нижегородский институт управления — филиал «Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации»

Лохина И.Н.

Кандидат эконом. наук, доцент, доцент кафедры финансов и правового регулирования финансового рынка, Нижегородский институт управления — филиал «Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации»

Kozlova E.D.

4th year student, Nizhny Novgorod Institute of Management - a branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration

Lohina I.N.

Candidate of Economics. Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance and Legal Regulation of the Financial Market, Nizhny Novgorod Institute of Management - a branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration

Аннотация. Статья посвящена анализу перспектив внедрения интегрированной отчётности в России. Рассматриваются преимущества её применения, включая повышение инвестиционной привлекательности и прозрачности компаний, а также системные барьеры, такие как отсутствие нормативного закрепления и нехватка квалифицированных кадров. Предлагаются меры по преодолению этих барьеров, включая разработку национального стандарта и развитие образовательных программ.

Ключевые слова: Интегрированная отчётность, привлечение инвестиций, создание стоимости, нефинансовая отчётность, стейкхолдеры, ESG.

Abstract. The article analyzes the prospects for the implementation of integrated reporting in Russia. It examines the advantages of its application, including increased investment attractiveness and transparency of companies, as well as systemic barriers such as the lack of regulatory framework and a shortage of qualified personnel. Measures are proposed to overcome these barriers, including the development of a national standard and the development of educational programs.

Keywords: Integrated reporting, investment attraction, value creation, non-financial reporting, stakeholders, ESG.

В условиях глобального перехода к устойчивому развитию и растущими требованиями международных инвесторов, которые стремятся видеть не только финансовые результаты компаний, но и их комплексное влияние на общество и окружающую среду, внедрение интегрированной отчетности становится ключевым фактором конкурентоспособности российского бизнеса на мировой арене. Для российских компаний, особенно имеющих выход на международные рынки капитала, интегрированная отчетность становится инструментом сохранения конкурентоспособности и доступа к «зеленому» финансированию. Банк России прямо рекомендует использование принципов интегрированной отчетности, а для публичных компаний введено обязательное раскрытие нефинансовой информации [1, 2]. Внедрение интегрированной отчетности

позволяет компаниям не просто выполнить формальные требования, но и получить реальные выгоды: повысить прозрачность и доверие, выстроить более эффективную систему стратегического управления, учитывающую взаимосвязь финансовых, экологических, социальных и управленческих аспектов деятельности, а также улучшить диалог со всеми заинтересованными сторонами.

Интегрированная отчетность (ИО) — это современная концепция корпоративной отчетности, которая представляет собой лаконичное коммуникационное средство, отражающее, как стратегия, управление, деятельность и перспективы развития организации в контексте внешней среды ведут к созданию стоимости в краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной перспективе. В отличие от традиционной финансовой отчетности, интегрированная отчетность объединяет информацию о финансовых, производственных, интеллектуальных, человеческих, социальных и природных капиталах компании. Ее основная цель — предоставить стейкхолдерам (инвесторам, регуляторам, сотрудникам и обществу) целостную картину того, как организация создает ценность не только в финансовом выражении, но и в стратегической перспективе. Преимуществами формирования интегрированной отчетности являются: привлечение инвестиций, повышение достоверности, улучшение менеджмента, рост конкурентоспособности и привлекательности компании, удовлетворение информационных потребностей пользователей отчетности.

Однако, несмотря на очевидные преимущества, массовое внедрение интегрированной отчетности в России сталкивается с рядом системных проблем. В Российской Федерации отсутствует законодательное закрепление требований к подготовке и раскрытию интегрированных отчетов. Существующая нормативная база регламентирует лишь отдельные аспекты нефинансовой информации. Например, экологическую отчетность или раскрытие информации эмитентами ценных бумаг [3, 4]. Кроме того, у большинства российских компаний отсутствуют устоявшиеся методики количественной и качественной оценки нефинансовых показателей, таких как человеческий и интеллектуальный капитал, социальный вклад. Это приводит к разрозненности данных и несопоставимости отчетов разных организаций.

Среди многих руководителей сохраняется мнение, что нефинансовая отчетность — это административное бремя. Недооценивается ее стратегическая роль в управлении рисками и привлечении долгосрочных инвестиций. К тому же, подготовка интегрированного отчета требует компетенций в сфере финансов, экологии, социологии и стратегического менеджмента. На российском рынке труда наблюдается острая нехватка специалистов, способных консолидировать такую разнородную информацию.

Переход к интегрированной отчетности для России — это не следование мировым тенденциям, а объективная необходимость. Указанные проблемы, хотя и являются серьезными, но они преодолимы. Компании, которые начнут

внедрять принципы интегрированной отчетности, получают значительное конкурентное преимущество, войдя в топ «инвестиционно-привлекательных» и прозрачных организаций для глобальных рынков капитала.

Поскольку наблюдается растущий запрос со стороны международных институциональных инвесторов, которые все чаще используют ESG-критерии (Environmental, Social, Governance) при принятии решений, российские компании, экспортирующие капитал или продукцию, вынуждены соответствовать этим стандартам. В России инициатива по внедрению интегрированной отчетности носит пока точечный и добровольный характер. Примерами российских компаний, применяющих интегрированную отчетность, являются крупнейшие предприятия или организации с государственным участием такие как «Газпром», государственные корпорации «Росатом», «Роснефть» и ряд лидеров частного сектора, например, «Лукойл». Их опыт доказывает, что интегрированная отчетность способствует: стратегическому переосмыслению бизнеса (процесс подготовки отчета заставляет менеджмент оценить взаимосвязь всех видов капитала), прозрачности и доверия (растет репутационный капитал компании), снижению стоимости капитала (инвесторы готовы платить премию за прозрачность и управление долгосрочными рисками). Однако для среднего и малого бизнеса барьеры входа остаются чрезмерно высокими из-за затрат на внедрение и отсутствия прямого регуляторного предписания.

РАЭК (RAEX) представила ежегодный рейтинг и обзор нефинансовой отчетности, где отражена динамика количества крупных российских компаний, опубликовавших отчеты в области интеграционной отчетности (рис.1) [5].



Рис. 1. Динамика количества компаний в России, применяющих интегрированную отчетность за 2019-2023 гг.

За 5 лет количество отечественных компаний, применяющих интегрированную отчетность увеличилось на 71%. Динамика является положительной.

Для преодоления барьеров на пути внедрения интегрированной отчетности в России необходим комплексный и поэтапный подход, объединяющий усилия государства, бизнеса и образовательных учреждений.

Со стороны государства и регуляторов ключевой мерой является разработка и внедрение Национального стандарта интегрированной отчетности. Этот документ должен представлять собой рамочные принципы, основанные на международной практике, но адаптированные к специфике российской экономики. Крайне значимо наделить этот стандарт свойством гибкости, построив его на уже зарекомендовавшем себя в сфере корпоративного управления принципе «соблюдай или объясни». Его суть заключается в том, что организация должна либо придерживаться утвержденных предписаний, либо дать развернутую аргументацию, почему она от них отступает. Такой механизм открывает бизнесу возможность плавно интегрировать инновационный инструмент в свою практику, избегая эффекта резкого административного принуждения. Изначально ввести нормы в обязанность разумно для госкомпаний и предприятий, имеющих системное значение для экономики, чтобы именно они стали флагманами данных преобразований. Дополнительным катализатором процесса способны выступить меры фискального и финансового стимулирования, например, введение налоговых преференций или льготных условий кредитования для тех, кто последовательно внедряет и представляет рынку добротную интегрированную отчетность. Подобная прямая зависимость между усилиями компании и ее материальной выгодой стала бы мощным практическим стимулом.

Что же касается самого делового сообщества, то его первостепенная задача — запустить внутреннюю трансформацию корпоративной культуры и целенаправленно наращивать кадровый потенциал в этой области. Топ-менеджменту важно осознать, что интегрированная отчетность — это не затраты, а инвестиции в долгосрочную устойчивость и стоимость компании. Начинать следует не с попытки сразу подготовить идеальный отчет, а с интеграции ключевых принципов устойчивого развития и управления различными капиталами в стратегию и систему управления рисками. Бизнес-ассоциациям, таким как РСПП, следует активизировать обмен лучшими практиками, создавая площадки для диалога между лидерами, которые уже прошли этот путь, и теми, кто только начинает. Это позволит снизить уровень неопределенности и научиться на реальных примерах.

Наконец, фундаментальную роль играет подготовка кадров. Без квалифицированных специалистов, способных работать на стыке финансов, экологии и социальной политики, все усилия будут неэффективными. Университетам необходимо вводить в учебные программы магистратуры курсы по интегрированной отчетности, устойчивому развитию и ESG-трансформации. Параллельно профессиональные ассоциации бухгалтеров и аудиторов должны разработать программы повышения квалификации и сертификации для действующих финансистов, чтобы помочь им адаптироваться к новым

требованиям. Только создав устойчивый поток кадров, обладающих необходимыми знаниями, можно обеспечить не формальное, а качественное и осмысленное внедрение интегрированной отчетности в российскую деловую практику.

Таким образом, перспективы применения интегрированной отчетности в России носят двойственный характер. С одной стороны, существует реальная угроза отставания и потери конкурентоспособности российских компаний, если подход останется точечным. С другой стороны, при условии взвешенной государственной политики и активной позиции бизнеса, Россия имеет все шансы успешно интегрироваться в глобальный тренд прозрачности и устойчивого развития. Интегрированная отчетность — это не просто новый формат документа, это инструмент стратегического управления, который позволяет компании демонстрировать свою способность создавать стоимость в долгосрочной перспективе в интересах всех стейкхолдеров.

Список литературы

1. Информационное письмо Банка России от 12.07.2021 № ИН-06-28/49 «О рекомендациях по раскрытию публичными акционерными обществами нефинансовой информации, связанной с деятельностью таких обществ». — URL: <https://cbr.ru/Queries/UniDbQuery/File/122312?fileKind=1> (дата обращения: 14.10.2025).
2. Об утверждении Концепции развития публичной нефинансовой отчетности и плана мероприятий по реализации Концепции развития публичной нефинансовой отчетности: распоряжение Правительства Российской Федерации от 5 мая 2017 года № 876-р // Собрание законодательства РФ. — 2017. — № 20. — Ст. 2933.
3. Об утверждении требований к содержанию программы производственного экологического контроля, порядка и сроков представления отчета об организации и о результатах осуществления производственного экологического контроля: приказ Минприроды России от 18 февр. 2022 г. № 109: зарегистрировано в Минюсте России 25.02.2022 № 67461 // Российская газета. — 2022. — 4 марта. — № 48.
4. О раскрытии информации эмитентами эмиссионных ценных бумаг: положение Банка России от 27 марта 2020 г. № 714-П (ред. от 30.09.2022): зарегистрировано в Минюсте России 24.04.2020 № 58203 // Вестник Банка России. — 2020. — № 40.
5. Корпоративная нефинансовая отчетность в России — 2024: аналитический обзор // RAEX. — 2024. — URL: https://raex-rr.com/b2b/public_relations/fanancial_organizations_reports/2024/analytics/kg0_analytics/ (дата обращения: 14.10.2025).

Организация и учет управления запасами в ТОО «Есо Milk» с применением положений МСФО (IAS) 2 «Запасы»

Organization and accounting of inventory management in Eco Milk LLP using the provisions of IFRS (IAS) 2 "Reserves"

Кононенко Я.А.

Студентка группы, Карагандинский университет Казпотребсоюза
г.Караганда, Республика Казахстан

Медведева А.М.

Научный руководитель: м.э.н., преподаватель
Карагандинский университет Казпотребсоюза
г.Караганда, Республика Казахстан

Kononenko Ya.A.

Student, Karaganda University of Kazpotrebsoyuz
Karaganda, Republic of Kazakhstan

Medvedeva A.M.

Scientific adviser: M.E.N., lecturer
Karaganda University of Kazpotrebsoyuz
Karaganda, Republic of Kazakhstan

Аннотация: В статье рассмотрены особенности организации управленческого учета запасов в ТОО «Есо Milk» с применением положений МСФО (IAS) 2 «Запасы». Описаны методы оценки и движения материально-производственных запасов, применяемые на предприятии. Приведен пример бухгалтерских записей с учетом требований МСФО. Выполнен краткий анализ эффективности управления запасами и предложены меры по его совершенствованию.

Ключевые слова: запасы, управленческий учет, МСФО (IAS) 2 «Запасы», себестоимость, FIFO.

Abstract: The article discusses the features of the organization of management accounting of stocks in LLP "Eco Milk" with the application of the provisions of IFRS (IAS) 2 "Inventories". The methods of assessment and movement of material and production stocks used at the enterprise are described. An example of accounting entries is given, taking into account the requirements of IFRS. A brief analysis of the effectiveness of inventory management is performed and measures are proposed to improve it.

Keywords: stocks, management accounting, IFRS (IAS) 2 "Inventories", cost, FIFO.

ТОО «Есо Milk» - производственная компания, выпускающая молоко, кефир, творог и другие молочные продукты [6]. Основным сырьем является коровье молоко, закупаемое у фермерских хозяйств Карагандинской области.

В современных условиях ведения бизнеса важнейшее значение имеет эффективное управление материально-производственными запасами (МПЗ), обеспечивающее оптимальный уровень затрат и стабильность производственного процесса [1, с.3-4]. Запасы составляют значительную часть активов предприятий пищевой промышленности, особенно тех, которые работают с быстро портящимися продуктами. Одним из таких предприятий

является ТОО «Есо Milk» - казахстанская компания, специализирующаяся на производстве молочной продукции. Производственные мощности предприятия позволяют выпускать широкий ассортимент продукции: пастеризованное молоко, кефир, ряженку, йогурты, сметану, творог и сливочное масло. Для переработки сырья используется автоматизированное технологическое оборудование, обеспечивающее стандартизацию качества и санитарную безопасность каждого этапа производства. [6].

Организация учета и управления запасами должна осуществляться с учетом требований Международного стандарта финансовой отчетности МСФО (IAS) 2 «Запасы», что обеспечивает достоверность отражения их стоимости в финансовой отчетности и способствует принятию обоснованных управленческих решений [1, с.7;].

Целью данной работы является изучение организации управленческого учета запасов в ТОО «Есо Milk» с применением положений МСФО (IAS) 2 «Запасы», а также проведение анализа эффективности системы управления запасами на предприятии.

Согласно МСФО (IAS) 2, запасы - это активы, предназначенные для продажи в ходе обычной деятельности, находящиеся в процессе производства для такой продажи или предназначенные для использования в производстве или оказании услуг [1, с.9–10].

К основным видам запасов относятся: сырье и основные материалы, вспомогательные материалы, незавершенное производство, готовая продукция и товары для перепродажи [3, с. 24].

МСФО (IAS) 2 «Запасы», предусматривает, что запасы должны оцениваться по наименьшей из двух величин: себестоимости или чистой стоимости реализации [1, с. 12]. Себестоимость запасов включает покупную стоимость, затраты на переработку и прочие расходы, связанные с доведением запасов до текущего состояния и местоположения [5, с. 33–34].

ТОО «Есо Milk» применяет метод списания FIFO, так как он отражает реальную последовательность движения скоропортящейся продукции [4, с. 52].

Учет запасов на предприятии ведется в программе «1С: Бухгалтерия», что обеспечивает автоматизацию документооборота и контроль движения материалов [4, с. 61].

Поступление запасов оформляется счет-фактурой поставщика, товарно-транспортной накладной, приходным ордером (М-4) и актом приемки материалов [3, с. 25]. Списание запасов производится на основании требования-накладной (М-11), акта списания и отчета производства за смену [2, с.49; 3, с.28].

Нами рассмотрен практический пример учета операций с запасами в ТОО «Есо Milk»

В январе 2025 года предприятие приобрело у поставщика сырье - молоко коровье на сумму 3 200 000 тенге (включая НДС 12 % - 342 857 тг). Сырье было оприходовано на склад, а затем передано в производство для изготовления

готовой продукции. После переработки получена готовая продукция на сумму 2 700 000 тг по себестоимости [6].

Таблица 1

**Корреспонденция счетов по учету операций с запасами в
ТОО «Eco Milk»**

№	Содержание операции	Дебет	Кредит	Сумма, тг	Наименование счетов
1	Отражено поступление молока от поставщика (счет-фактура)	1310	3310	2 857 143	«Сырье и материалы» «Краткосрочная кредиторская задолженность поставщикам и подрядчикам»
2	Начислен НДС по приобретенному сырью	1420	3310	342 857	«Налог на добавленную стоимость» «Краткосрочная кредиторская задолженность поставщикам и подрядчикам»
3	Передано молоко в производство	8110	1310	2 857 143	«Основное производство» «Сырье и материалы»
4	Отражено изготовление готовой продукции	1320	8110	2 700 000	«Готовая продукция» «Основное производство»
5	Реализована готовая продукция покупателю	1210	6010	3 200 000	«Краткосрочная дебиторская задолженность покупателей и заказчиков» «Доход от реализации продукции и оказания услуг»
6	Списана себестоимость реализованной продукции	7010	1320	2 700 000	«Себестоимость реализованной продукции и оказанных услуг» «Готовая продукция»
7	Начислен НДС по реализации	6010	3130	342 857	«Доход от реализации» «НДС к уплате»
Примечание – составлено автором					

Проведенный анализ показал, что запасы являются одной из ключевых составляющих оборотных активов ТОО «Eco Milk», занимая до 40 % их общей структуры. Такой весомый удельный вес подтверждает необходимость постоянного контроля за объемами сырья и эффективностью его использования [4, с.71].

Данные бухгалтерского учета позволяют отметить, что предприятие выстроило достаточно устойчивую систему управления запасами: применяется метод списания FIFO, автоматизирован учет в программе «1С: Бухгалтерия», сформирована четкая последовательность документооборота [6].

Однако анализ также выявил ряд проблемных аспектов. Среди них - зависимость от сезонности поставок молока, что приводит к колебаниям себестоимости и увеличению затрат в отдельные периоды. Недостаточная детализация аналитического учета затрудняет выявление излишних расходов и потерь сырья, а нерегулярный контроль оборачиваемости снижает эффективность планирования производственных запасов [4, с.75; 5, с.42].

Исходя из проведенного анализа, нами были разработаны следующие рекомендации:

1. Целесообразно расширить функциональные возможности используемой программы 1С за счет внедрения дополнительных аналитических инструментов, позволяющих формировать детализированные отчеты по оборачиваемости, структуре запасов и затратам, что обеспечит более полную информационную поддержку управленческих решений.» [4, с.81].

2. Для повышения стабильности поставок и уменьшения влияния сезонных колебаний рекомендуется заключать долгосрочные договоры с основными поставщиками молока, что позволит заранее фиксировать объемы и условия закупок и обеспечит более предсказуемое планирование производства [6].

3. Периодическая инвентаризация с использованием штрихкодирования и электронных накладных [3, с. 31].

Предлагается автоматизировать процесс инвентаризации: каждая партия товаров маркируется штрихкодом, а информация о поступлениях и списаниях фиксируется в электронных накладных. Это ускоряет учет, снижает вероятность ошибок и позволяет быстро сверять данные фактического наличия с учетными записями, повышая прозрачность и точность управления запасами [3, с. 31].

Внедрение управленческого учета на основе современных информационных систем и аналитических методов позволит повысить эффективность использования запасов, сократить затраты и улучшить финансовые результаты предприятия [4, с. 83].

Таким образом, применение положений МСФО (IAS) 2 «Запасы» в учете запасов является не только требованием международных стандартов, но и важным инструментом повышения конкурентоспособности предприятия на рынке молочной продукции [5, с. 55].

Список литературы

1. Международный стандарт финансовой отчетности (IAS) 2 «Запасы». - Комитет по МСФО, Лондон, 2023. <https://pro1c.kz/articles/mezhdunarodnyye-standarty-finansovoy-otchetnosti/mezhdunarodnyy-standart-finansovoy-otchetnosti-ias-2-zapasy/>.(31.10.2025)
2. Налоговый кодекс Республики Казахстан от 25 декабря 2017 г. № 120-VI (с изменениями и дополнениями по состоянию на 2025 г.).<https://adilet.zan.kz/rus/docs/K1700000120>
3. Об утверждении Типового плана счетов бухгалтерского учета. Приказ Министра финансов Республики Казахстан от 23 мая 2007 года № 185.(с

изменениями и дополнениями на
01.01.2025).<https://adilet.zan.kz/rus/docs/V070004771>. (01.11.2025)

4. Кеулен Ж. Е. Бухгалтерский учет и аудит в промышленности. - Алматы: Экономика, 2021. - 128 с.
5. Багданова Г. С. МСФО: Практическое применение в учете предприятий Казахстана. - Нур-Султан: Фолиант, 2022. -176 с.
6. Официальный сайт ТОО «ЕсоMilk» [электронный ресурс]. - URL: <https://esomilk.kz>(дата обращения: 01.11.2025).
7. Пушкарева Т. В. Управленческий учет: теория и практика. - Москва: Инфра-М, 2020. – 240 с.

Отчетность устойчивого развития: партнерство бизнеса и образовательных организаций

Sustainable development reporting: business and educational organizations partnership

Куликова Л.И.

Доктор экономических наук, профессор кафедры учета, анализа и аудита Института управления, экономики и финансов Казанского (Приволжского) федерального университета

Лыжова А.В.

Кандидат экономических наук, заведующий кафедрой учета, анализа и аудита Института управления, экономики и финансов Казанского (Приволжского) федерального университета

Kulikova L.I.

Doctor of Economics, Professor of the Department of Accounting, Analysis and Audit of the Institute of Management, Economics and Finance of Kazan (Volga Region) Federal University

Lyzhova A.V.

Candidate of Economic Sciences, Head of the Accounting, Analysis and Audit Department of the Institute of Management, Economics and Finance of Kazan (Volga Region) Federal University

Аннотация: Проведен анализ современного состояния формирования отчетности об устойчивости развития российскими организациями в сфере реализации ЦУР 4 «Качественное образование». Представлена информация о частоте раскрытия информации о вкладе организаций в обеспечение качественного образования в нефинансовых отчетах компаний за 2021-2024 годы. В целях определения основных направлений реализации ЦУР 4 организациями в сфере партнерства с образовательными организациями высшего образования России исследованы отчеты об устойчивости развития пятидесяти компаний за 2024 год. Доказано, что содержание информации в отчетности об устойчивости развития о партнерстве компаний с высшими учебными заведениями весьма неоднородное, нет единых методологических подходов к представлению данной информации. Предложена система количественных показателей о реализации компаниями целей качественного образования, представляющая интерес для пользователей отчетности об устойчивом развитии.

Abstract: The analysis of the current state of reporting on the sustainability of development by Russian organizations in the implementation of SDG 4 "Quality education" is carried out. Information is provided on the frequency of disclosure of information on the contribution of organizations to the provision of quality education in non-financial reports of companies for 2021-2024. In order to determine the main directions for the implementation of the SDGs by 4 organizations in the field of partnership with educational institutions of higher education in Russia, the sustainability reports of fifty companies for 2024 were studied. It is proved that the content of information in sustainability reports on companies' partnership with higher education institutions is very heterogeneous, there are no uniform methodological approaches to the presentation of this information. A system of quantitative indicators on the implementation of quality education goals by companies is proposed, which is of interest to users of sustainable development reporting.

Ключевые слова: устойчивое развитие, отчетность, бизнес, партнерство, образовательные организации

Keywords: sustainable development, reporting, business, partnership, educational organizations

Одним из основных направлений государственной политики в сфере бухгалтерского учета и отчетности в России является разработка стандартов раскрытия информации об устойчивости развития экономических субъектов [1]. Планом мероприятий по реализации государственной политики предусмотрено принятие Федерального закона, создающего правовые основы для введения стандартов раскрытия информации об устойчивости развития [2]. Таким образом, на законодательном уровне декларируется необходимость формирования и представления информации об устойчивости развития экономических субъектов.

В России отчеты об устойчивости развития стали формироваться, начиная с 2003 года. Пионерами в сфере представления такой информации стали организации нефтегазовой отрасли: Группа «Лукойл» и Концерн «Шелл». В настоящее время отчеты об устойчивости развития размещаются в Национальном регистре, данные которого свидетельствуют о том, что доля отчетов об устойчивости развития в общей структуре нефинансовых отчетов составляет 42,8% (рисунок 1).

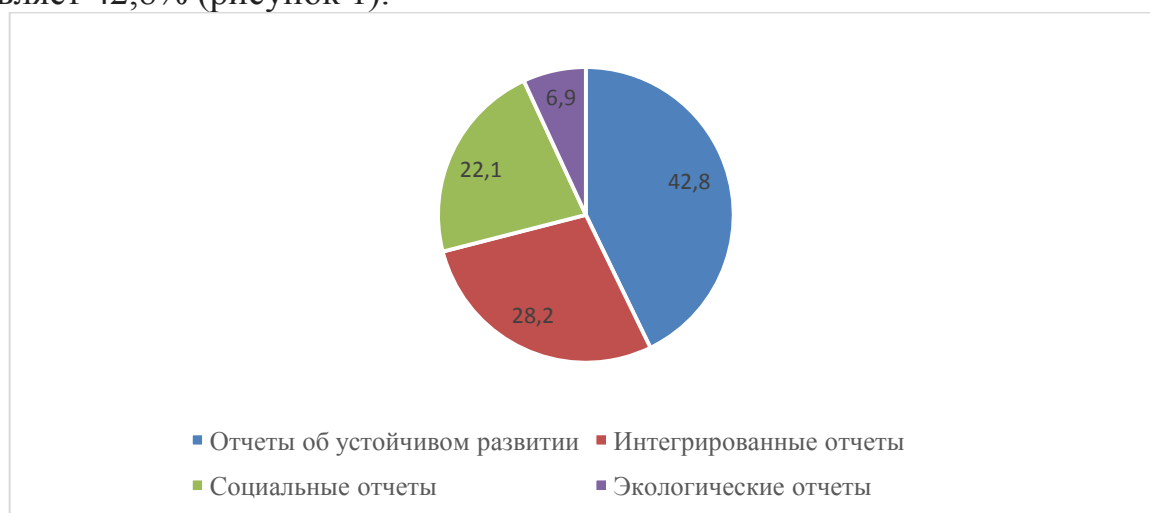


Рис. 1. Структура нефинансовых отчетов в Национальном Регистре корпоративных нефинансовых отчетов по состоянию на 01.12.2025, %

Наибольшее количество отчетов об устойчивом развитии формируют организации нефтегазовой отрасли, а публикуемые отчеты организаций металлургической и горнодобывающей промышленности, финансов и страхования, энергетики находятся в восходящем тренде, о чем свидетельствуют данные рисунка 2.



Рис. 2. Количество отчетов об устойчивом развитии по годам представления в Национальном Регистре корпоративных нефинансовых отчетов по состоянию на 01.12.2025

Ценности, ориентиры и стратегические принципы экономических субъектов соответствуют Целям ООН в области устойчивого развития, направленных на повышение социальной и экологической ответственности, обеспечение приоритета жизни и здоровья человека. Одной из важных целей устойчивого развития является ЦУР 4 – «Обеспечение всеохватного и справедливого качественного образования и поощрение возможности обучения на протяжении всей жизни для всех».

Как показали результаты исследования российского рынка отчетности в Атласе нефинансовой отчетности России (АНФОР), подготовленного компанией «Пачоли Консалтинг» [4], частота раскрытия вклада в ЦУР 4 «Качество образования», в нефинансовых отчетах компаний за 2021-2024 годы, составляет от 21% до 27% (рисунок 3).

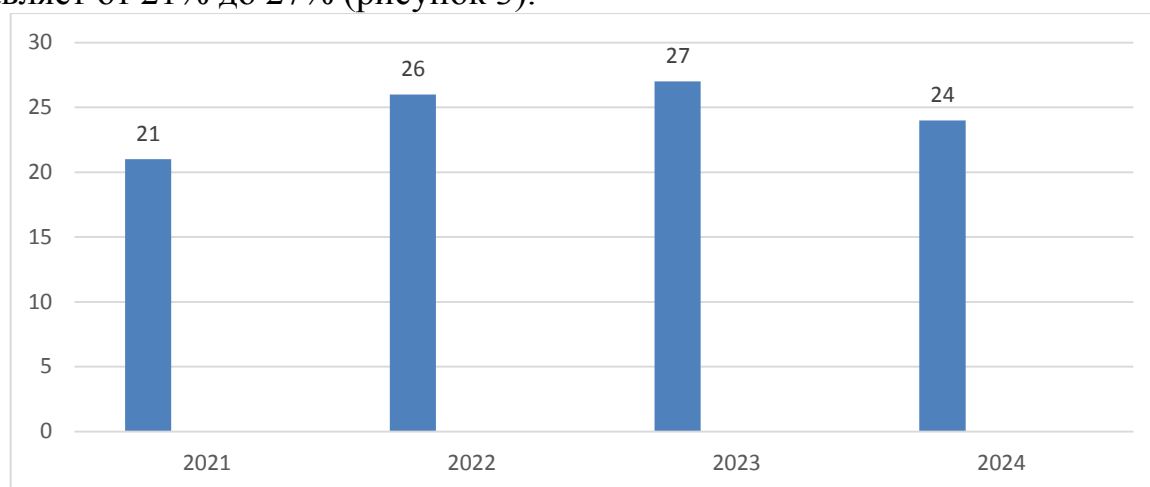


Рис. 3. Частота раскрытия вклада в ЦУР 4 в отчетах компаний за 2021-2024 гг., %

Анализ нефинансовых отчетов российских компаний, осуществленный «Пачоли Консалтинг», подтвердил фокус экономических субъектов на ключевых целях ЦУР 4. Вместе с тем, направление на качественное образование является менее популярным, чем ЦУР 8 (Достойная работа и экономический рост), ЦУР 13 (Борьба с изменением климата), и ЦУР 17 (Партнерство в интересах устойчивого развития). Частота раскрытия информации о вкладе компаний в ЦУР 4 в отраслевом разрезе за 2024год в соответствии с АНФОР, представлен на рисунке 4.

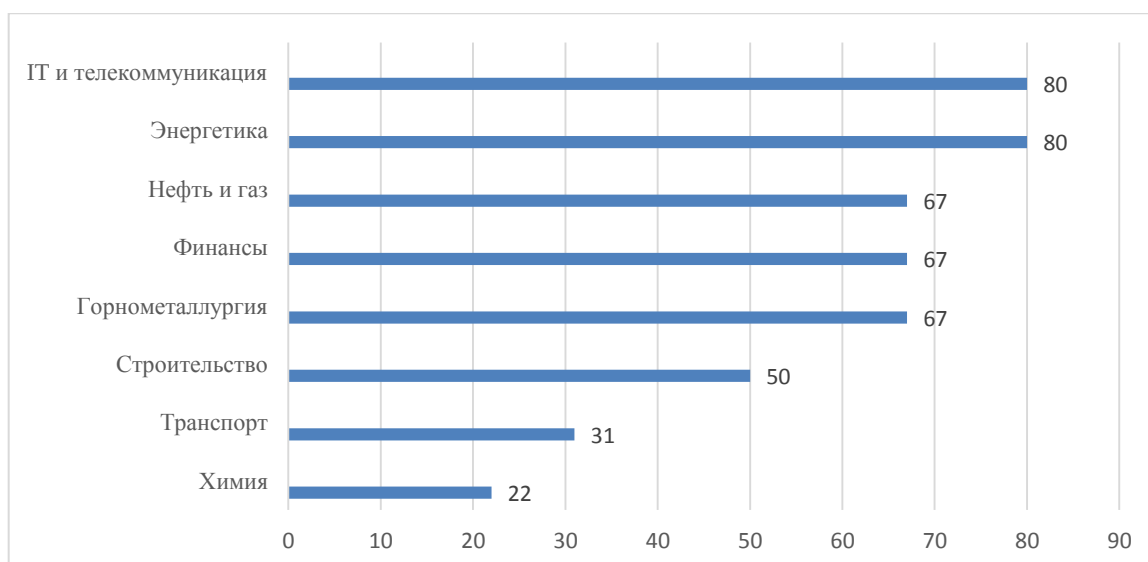


Рис. 4. Частота раскрытия информации о вкладе в ЦУР 4 в отраслевом разрезе за 2024 год, %

Доля информации в вкладе в ЦУР 4 указана от числа компаний, раскрывающих вклад в 17 ЦУР ООН в соответствующей отрасли. Наиболее раскрываемая информация о вкладе в ЦУР 4 в отчетности компаний ИТ и телекоммуникации, а также энергетики.

В целях определения основных направлений реализации ЦУР 4 российскими организациями в сфере партнерства с образовательными организациями высшего образования нами исследованы отчеты об устойчивости развития пятидесятикомпаний за 2024 год. Почти все исследуемые нами компании тесно взаимодействуют с высшими учебными заведениями. На поддержку образовательных учреждений направляются значительные инвестиции. Разработаны и внедрены комплексные программы взаимодействия организаций с образовательными организациями высшего образования. Реализуются программы «Мастер делового администрирования» и магистратуры. Организуются стажировки и практики для студентов профильных направлений. Создается инфраструктура для обучения студентов. При поддержке компаний разрабатываются новые образовательные курсы, реализуются грантовые и стипендиальные программы для лучших студентов.

Так, например, Группа «Лукойл» имеет целевые программы для выпускников вузов, такие как «Перспектива» (количество университетов-партнеров – 36 и «Старт в будущее» (количество университетов-партнеров – 30). Инжиниринговый дивизион Госкорпорации «Росатом» передал Нижегородскому государственному техническому университету виртуальный энергоблок АЭС, который будет использоваться для подготовки инженеров-атомщиков. Ежегодно в компаниях Группы «Россети» проходят учебную, производственную и преддипломную практику по программам высшего образования более 5 тыс. студентов. 85% выпускников вузов России

планируются к трудоустройству в компанию «Норникель» после окончания обучения. 574 студента стали участниками программ «Профессиональный старт» и «Полярный колледж», реализуемых компанией «Норникель», в 2024 году 2 673 студента зарегистрировались на курс «Покорители Севера». При поддержке компании ОК «РУСАЛ» осуществляется строительство нового корпуса физического факультета МГУ им. М.В. Ломоносова.

Компания «ЕВРАЗ» в 2024 году объявила о намерении вложить в течение пяти лет около 1 млрд руб. в создание и развитие системы инженерного образования в регионах присутствия Сибири и Урала. В рамках сотрудничества с Уральским федеральным университетом и Сибирским государственным индустриальным университетом компания «ЕВРАЗ» реализует программу «Инженерный бакалавриат», направленная на подготовку молодых специалистов к работе в металлургической отрасли.

Компания «Полюс» реализует корпоративные программы подготовки студентов. В 2024 году были сформированы группы по направлению «Горные работы» совместно с Сибирским федеральным университетом (СФУ), «Автоматизация производственных процессов» совместно с Иркутским национальным исследовательским техническим университетом и «Обогащение полезных ископаемых» совместно с СФУ и Сибирским государственным университетом. В конце отчетного года Компания и Томский политехнический университет запустили программу подготовки студентов по направлению «Геология».

Вместе с тем, следует отметить, что информация о партнерстве компаний с ведущими образовательными организациями высшего образования, представленная в отчетности об устойчивости развития носит в основном описательный характер. Содержание информации весьма неоднородное, нет единых подходов к представлению данной информации, что не позволяет выполнить сопоставительный анализ мероприятий, проводимых различными компаниями, по реализации целей партнерства бизнеса с образовательными организациями. Для целей реализации принципа сопоставимости нами предложена система количественных показателей о реализации компаниями целей качественного образования, представляющая интерес для пользователей отчетности об устойчивом развитии (таблица 1).

Таблица 1

Предлагаемая система показателей, характеризующих сотрудничество компаний с образовательными организациями высшего образования

Наименование показателей	Единица измерения
Объем инвестиций, направленных на поддержку образовательных организаций высшего образования	Тыс. руб

Количество университетов-партнеров	Единиц
Число заключенных целевых договоров по программам высшего образования	Единиц
Количество практико-ориентированных образовательных программ с учебными заведениями	Единиц
Количество выпускников образовательных организаций, принятых на работу в компанию	Человек
Количество студентов образовательных организаций высшего образования, прошедших практику в компании	Человек
Численность сотрудников компании, прошедших обучение по дополнительным профессиональным программам в образовательных организациях высшего образования	Человек
Количество сотрудников компании, обучающихся по основной образовательной программе в высших учебных заведениях	Человек
Количество студентов вузов, участвующих в корпоративных стипендиальных программах	Человек
Количество студентов, получивших стипендии от компании	Человек
Количество студентов, принимавших участие в профессиональных олимпиадах, проводимых компаниями	Человек

Предложенная система показателей позволит представить достоверную и полезную информацию о партнерстве бизнеса с образовательными организациями высшего образования. На основании этих показателей отчетности об устойчивости развития заинтересованные стороны могут производить оценку возможностей реализации ЦУР «Качественное образование», определять приоритеты в развитии компаний в названном направлении.

Список литературы

1. Распоряжение Правительства РФ № 3386-р от 22.11.2024 г. «Об утверждении основных направлений государственной политики в сфере бухгалтерского учета, финансовой отчетности и аудиторской деятельности до 2030 года».[Электронный ресурс]. Режим доступа:https://minfin.gov.ru/ru/document?id_4=310095

2. Приказ Минфина РФ № 53 от 18.02.2025 г. «Об утверждении Плана мероприятий по реализации основных направлений государственной политики в сфере бухгалтерского учета, финансовой отчетности и аудиторской деятельности до 2030 года».[Электронный ресурс]. Режим доступа:https://minfin.gov.ru/ru/document?id_4=311335

3. Национальный регистр корпоративных нефинансовых отчетов. Российский союз промышленников и предпринимателей. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://pcpp.pf/activity/social/registr> (дата обращения 01.12.2025).

4. Атлас нефинансовой отчетности России. Аналитический обзор 2025 г. [Электронный ресурс]. Режим доступа: (https://www.pacioliconsult.ru/press-tsenter/analitica/analitica-anfor-2025/Pacioli_Consulting_ANFOR_2025.pdf)

Влияние крипто активов на финансовую отчетность

The impact of crypto-assets on financial reporting

Лохина И.Н.

канд. экон. наук, доцент кафедры бухгалтерского учета
Национальный исследовательский Нижегородский государственный
университет имени Н.И. Лобачевского¹

канд. экон. наук, доцент

Нижегородский институт управления – Филиал РАНХиГС²

Макарова С.А.

Инспектор по кадрам,
Государственное бюджетное учреждение «Нижегородский областной реабилитационный
центр для инвалидов»

Нерсисян В.А.

Работник ООО «Система ПБО «Вкусно - и точка»

Lohina I.N.

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Accounting
National Research Lobachevsky State University of Nizhny Novgorod¹

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

Nizhny Novgorod Institute of Management – Branch of the Russian Presidential Academy of
National Economy and Public Administration²

Makarova S.A.

Human Resources Inspector,
State Budgetary Institution "Nizhny Novgorod Regional Rehabilitation Center for the Disabled"

Nersesyan V.A.

Employee of «VkusnoiTochka» PBO System LLC

Аннотация: В статье исследуются специфика и современные подходы к учету криптоактивов и цифровых финансовых инструментов в рамках международных стандартов финансовой отчетности (МСФО). Представлен анализ классификации криптографических активов, включая криптовалюты, токены различных типов и их учетные особенности. Рассмотрены нормативные ограничения и проблемы идентификации данных активов в бухгалтерском учете, сравнительный анализ подходов региональных стандартов, в том числе российской и американской практики.

Ключевые слова: криптоактивы, международные стандарты, финансовая отчетность, цифровые активы, бухгалтерский учет.

Abstract: The article explores the specifics and modern approaches to accounting for crypto-assets and digital financial instruments under International Financial Reporting Standards (IFRS). It presents an analysis of the classification of crypto-assets, including cryptocurrencies, various types of tokens, and their accounting features. The article examines the regulatory restrictions and challenges of identifying these assets in accounting, as well as a comparative analysis of regional standards, including Russian and American practices.

Keywords: crypto-assets, international standards, financial reporting, digital assets, accounting.

Распространение криптовалют в качестве средства электронных платежей создало определенные вызовы для составителей финансовой отчетности.

Криптографические активы становятся значимым инструментом расчетов, а международная торговля продолжает приспосабливаться к новым финансовым реалиям. Бухгалтеры признают, что это уже не временное явление, а реальность, требующая пересмотра методов учета и отчетности.

Чтобы понять особенности криптовалют в бухгалтерском учете, полезно ознакомиться с видами и характеристиками криптографических активов.

Криптоактив представляет собой актив, обладающий следующими характерными чертами:

- это цифровая или виртуальная валюта, зарегистрированная в распределённом реестре с помощью криптографических методов обеспечения безопасности;
- не эмитируется уполномоченным органом или иной стороной;
- не предполагает заключение договорных отношений.

Данный термин охватывает множество разнообразных активов, выпускаемых с разными целями и имеющих различную значимость для инвесторов. К самым распространённым категориям относятся:

- Криптовалюты, которые функционируют в качестве средства обмена. Они не имеют внутренней стоимости и обладают ценностью исключительно как средство проведения расчётов [5].

- Служебные или утилитарные – это ресурс, предоставляющий право на осуществление активности внутри определённого проекта. Иными словами, это внутренняя виртуальная валюта, применяемая в рамках конкретной компании или сервиса. Эмиссия таких токенов находится под контролем организации или команды, реализующей проект.

- Секьюрити токены - это цифровые активы, которые представляют собой права на внешние традиционные инвестиционные объекты. Они могут отражать долю в акционерном капитале компании, долговые обязательства, долю в недвижимом имуществе или любой другой актив, классифицирующийся как ценная бумага.

- Токены, обеспеченные активами - криптографические аналоги традиционных материальных активов, подкреплённые реальными ликвидными ресурсами (золото, нефть).

Рассмотренная классификация является базовой и служит отправной точкой для анализа криптоактивов, но не исключает существование гибридных форм с комбинацией различных характеристик. В зависимости от свойств актива и целей инвестора учет по МСФО регулируется разными стандартами, включая IFRS 9 "Финансовые инструменты", IAS 2 "Запасы" и IAS 38 "Нематериальные активы"[2].

Для более глубокого понимания рассматриваемой темы, необходимо выделить ключевые факторы, которые способствовали масштабному распространению криптоактивов:

- Санкционные ограничения и государственное регулирование способствовали популяризации криптовалют. Компании ищут пути обхода банковских посредников в условиях международных ограничений и санкций, наложенных финансовыми институтами. Особенно важны криптовалюты для стран с ограниченным доступом к международной банковской системе, так как позволяют проводить трансграничные платежи вне банковских систем и SWIFT.

- Финансовая самостоятельность: криптовалюты позволяют избежать долгих задержек и больших комиссий, типичных для традиционных международных переводов, ускоряя и упрощая трансграничные переводы.

- Развитие криптовалютных платформ оказывает значительное влияние, улучшая скорость международных транзакций, что делает криптовалюты все более привлекательными в международной торговле.

В настоящий момент единственным документом МСФО, дающим разъяснения по учету криптоактивов, являются разъяснения Комитета по интерпретациям МСФО от 2019 года.

Изначально криптовалюта предназначалась для использования в качестве средства обмена, что ее учет будет аналогичен учету денежных средств. Однако стандарты МСФО не содержат четких определений «денежных средств» или «валюты». В IAS 32 «Финансовые инструменты: представление информации» термин «валюта» определяется как финансовый актив, выступающий средством обмена и основой для отражения операций в отчетности (пункт AG3 IAS 32) [4].

Тем не менее криптовалюты не обладают всеми свойствами традиционных наличных денег и валюты, в частности:

- Как правило, криптовалюты в большинстве случаев не являются законным платежным средством и не поддерживаются правительством или государственными органами;

- Они не способны непосредственно устанавливать цены на товары и услуги и не обеспечивают прямую ценовую основу для признания операций в отчетности.

В силу этих особенностей криптовалюты исключаются из состава денежных средств, что вызывает вопросы относительно корректного способа их учета. Так логичным вариантом является учет криптовалют как финансовых активов в соответствии с IFRS 9, однако владение криптовалютой не создает право получения денежных средств, так как не возникает договорных отношений в классическом понимании, поэтому криптовалюта не соответствует определению финансового инструмента в IAS 32 (пункт 11 IAS 32). Следовательно, IFRS 9 не применяется к учету криптовалют [4].

Оптимальным стандартом для учета криптовалют является IAS 38 «Нематериальные активы» [2], согласно этому стандарту:

- Нематериальный актив - это ресурс, контролируемый организацией вследствие прошлых событий, который способен приносить экономические выгоды и который можно идентифицировать, так как его можно продать или обменять.

- Такой актив не обладает физической формой и классифицируется как немонетарный.

- Стандарт предусматривает две модели учета: по себестоимости с последующей амортизацией и обесценением либо по переоцененной стоимости на основе активного рынка. Поскольку криптовалюты рассматриваются как нематериальные активы с неопределенным сроком полезного использования, амортизация не применяется [4].

Например, компания Bitcoin Group Ltd (Мельбурн, Австралия) учитывает биткоины как нематериальные активы, признавая их по стоимости приобретения, с последующей переоценкой по рыночной цене.

Выбор модели учета закрепляется в учетной политике организации.

В американских стандартах бухгалтерского учета (US GAAP) криптовалюта обычно классифицируется как нематериальный актив (ASC 350), с обязательной периодической переоценкой, которая может только снижать стоимость. В отличие от МСФО, восстановление стоимости в последующих периодах невозможно.

В России криптовалюта официально признана цифровым активом (закон №259-ФЗ), но не является средством платежа. Расчеты в криптовалюте запрещены, однако ее использование как инвестиционного инструмента разрешено [3].

Позиция государства в сфере цифровых активов замедляет внедрение криптовалют в повседневность и бизнес. В свою очередь Фонд «НРБУ БМЦ» разработал рекомендации по бухгалтерскому учету криптовалюты (Р-Х/2025-КпР), которые носят рекомендательный характер. Они охватывают операции с криптовалютой в целях инвестирования, перепродажи, формирования резервов и майнинга, исключая NFT и CBDC как отдельные категории [6].

Согласно рекомендациям Фонда:

- Криптовалюта признается активом, если она может использоваться для оплаты или реализации и ее стоимость можно определить по активному рынку.

- Стоимость учитывается по фактическим затратам на майнинг или приобретение, а разница между покупкой и продажей отражается в прибыли согласно действующему законодательству.

Так при использовании криптовалют в международных расчетах бухгалтер сталкивается с рядом задач:

- Определение учетной политики, разграничивающей криптовалюту как платежное средство и инвестиционный актив, и выбор метода оценки.

- Контроль курсов валют при сделках: разница в курсе на момент входа и выхода не учитывается ежедневно, но важна фиксация курса на даты сделок и поступления средств.

- Обеспечение прозрачности и документирования всех операций, включая курсы и даты.

Отслеживание изменений в международных стандартах и налоговом регулировании, таких как грядущие инициативы CARF (Common Reporting Standard for Crypto-Assets), планируемые к внедрению в ЕС с 2026 года.

Распространение криптоактивов, в частности криптовалют, существенно изменило практику составления финансовой отчетности. Сегодня криптоактивы рассматриваются не просто как временное явление, а как важный и значимый инструмент расчетов в условиях современной международной торговли. Это требует новых подходов к их классификации и учету в соответствии с международными стандартами финансовой отчетности (МСФО).

Для учета криптовалют наиболее подходит стандарт IAS 38 «Нематериальные активы», поскольку криптоактивы не соответствуют определению финансового инструмента по IFRS 9 в силу отсутствия договорных прав на денежные средства. Согласно IAS 38, криптовалюты учитываются как нематериальные активы с неопределенным сроком полезного использования, что исключает амортизацию, но позволяет применять модель оценки по себестоимости либо по рыночной цене. Эта методика уже применяется в практике некоторых компаний, что подтверждает ее практическую значимость.

Региональные стандарты и практика отражают различия в подходах: например, в американских стандартах US GAAP криптовалюты тоже рассматриваются как нематериальные активы, но с особенностями оценки, не позволяющими восстановление стоимости после ее снижения. В России криптовалюта официально признана цифровым активом, но как средство платежа она не используется, что также влияет на особенности бухгалтерского учета.

Для дальнейшего успешного внедрения криптоактивов в финансовую отчетность необходима адаптация и развитие международных стандартов, а также тщательное отслеживание изменений в регулировании и налоговой практике. При грамотном подходе криптовалюты могут стать эффективным инструментом, приносящим выгоды для компаний и профессионалов в области учета и финансов[1].

Список литературы:

1. Алисенов, А.С. Международные стандарты финансовой отчетности (продвинутый курс) : учебник и практикум для вузов / А. С. Алисенов. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 443 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15238-8. — Текст : электронный //

- Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560542> (дата обращения: 16.10.2025).
2. АДЭ Солюшнс. Учет криптовалют по МСФО: статьи и рекомендации. URL: <https://www.ade-solutions.com/msfo/articles/uchet-kriptovaly> (дата обращения: 15.10.2025).
3. Институт профессиональных бухгалтеров и ревизоров. Новости. URL: https://www.ipbr.org/?page=news&news=n_ipbr&act=sob&id=1900 (дата обращения: 16.10.2025).
4. Министерство финансов Российской Федерации. Межгосударственные стандарты бухгалтерского учета и отчетности. URL: https://minfin.gov.ru/ru/performance/accounting/mej_standart_ (дата обращения: 14.10.2025).
5. Прохоров, В. В. Цифровые финансовые активы : учебник для вузов / В. В. Прохоров, И. П. Рожнов. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 298 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-21399-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/581719> (дата обращения: 16.10.2025).
6. РБК Компании. Криптовалюта в России: новости и аналитика. URL: <https://companies.rbc.ru/news/pnx2nnNCOh/kriptovalyuta-v-ros> (дата обращения: 14.10.2025).

Отчётность о движении денежных средств: составление форм отчёта по МСФО (IAS 7) и Бюджетной классификации для оценки бюджетной эффективности.

Cash flow reporting: preparation of IFRS (IAS 7) and Budget Classification reporting forms to assess budgetary performance.

Лякин В.Е.

38.05.01 Экономическая безопасность
Западный филиал РАНХиГС, г. Калининград, Россия

Асриев Б.И.

38.05.01 Экономическая безопасность
Западный филиал РАНХиГС, г. Калининград, Россия

Научный руководитель: канд. эконом. наук, доцент **Есенжулова Л.С.**

Западный филиал РАНХиГС, г. Калининград, Россия

Liakin V.E.

38.05.01 Economic security
Western Branch of RANEPA, Kaliningrad, Russia

Asriev B.I.

38.05.01 Economic security
Western Branch of RANEPA, Kaliningrad, Russia

Scientific adviser: Candidate of Economics. Associate Professor **Lyubov S. Yesenzhulova**
Western Branch of RANEPA, Kaliningrad, Russia

Аннотация: Статья посвящена методике составления отчета о движении денежных средств в соответствии с МСФО (IAS) 7 и ее адаптации для анализа эффективности в государственном секторе. Рассматривается роль принципов IAS 7 как основы для Международных стандартов финансовой отчетности государственного сектора (IPSAS). На практическом примере анализируется динамика денежных потоков, в том числе налоговых поступлений, и предлагаются меры по преодолению барьеров на пути внедрения качественной отчетности о движении денежных средств в бюджетных учреждениях.

Ключевые слова: МСФО (IAS) 7, отчет о движении денежных средств, бюджетная классификация, IPSAS, денежные потоки, налоговые поступления, бюджетная эффективность.

Abstract: The article examines the methodology for preparing the statement of cash flows in accordance with IFRS (IAS) 7 and its adaptation for efficiency analysis in the public sector. The role of IAS 7 principles as a basis for the International Public Sector Accounting Standards (IPSAS) is considered. Using a practical example, the dynamics of cash flows, including tax revenues, are analyzed, and measures to overcome barriers to the implementation of high-quality cash flow reporting in budgetary institutions are proposed.

Keywords: IFRS (IAS) 7, statement of cash flows, budget classification, IPSAS, cash flows, tax revenues, budget efficiency.

Эффективное управление движением денежных средств представляет собой один из наиболее значимых факторов успешного функционирования любого экономического субъекта - от коммерческой организации до

учреждения государственного сектора. Грамотно организованная отчетность в этой области позволяет достоверно оценить возможности компании или органа власти своевременно исполнять обязательства, поддерживать операционную деятельность и планировать стратегическое развитие. Основным инструментом представления соответствующей информации выступает отчет о движении денежных средств, систематизирующий все поступления и выплаты денежных средств и их эквивалентов.

Целью настоящего исследования является комплексное рассмотрение методологии построения отчета о движении денежных средств в контексте требований Международного стандарта финансовой отчетности (IAS 7) и особенностей бюджетной отчетности в Российской Федерации. Практическая значимость работы подкрепляется анализом конкретных примеров и выработкой рекомендаций по применению принципов МСФО в государственном секторе через стандарты IPSAS.

Международный стандарт финансовой отчетности (IAS 7) устанавливает строгие требования к раскрытию информации о движении денежных средств. Стандарт предусматривает классификацию денежных потоков по трем основным направлениям:

Операционная деятельность, охватывающая текущие хозяйственные операции: от реализации товаров и услуг до расчетов по налогам и заработной плате. Инвестиционная деятельность, связанная с приобретением и выбытием долгосрочных активов.

Значение отчета о движении денежных средств определяется его ключевыми задачами:

Обеспечение прозрачности финансового положения организации;

Определение достаточности денежных средств для покрытия обязательств;

Предоставление объективной информации инвесторам и контрагентам;

Поддержка системы внутреннего контроля и анализа финансовых тенденций.

Несмотря на то, что IAS 7 непосредственно регулирует отчетность коммерческих организаций, его методологические принципы составляют основу стандартов для государственного сектора. Наиболее показательным примером является IPSAS 2 "Отчет о движении денежных средств", который сохраняет логику и структуру IAS 7, адаптируя их к специфике государственных операций. Таким образом, классификация потоков на операционные, инвестиционные и финансовые становится универсальным аналитическим инструментом для оценки платежеспособности и эффективности как коммерческих предприятий, так и государственных учреждений.

В Российской Федерации наряду с корпоративными субъектами значительную роль играют государственные учреждения, использующие специальную систему бюджетной отчетности. Традиционная отчетность о движении денежных средств в государственных учреждениях основывается на

принципах Бюджетной классификации Российской Федерации. Однако применение подхода, основанного на IAS 7/IPSAS 2, открывает возможности для более глубокого и содержательного анализа.

Для демонстрации практической ценности такого подхода представляется целесообразным проанализировать динамику ключевых денежных потоков, в частности, налоговых поступлений, относящихся в отчетности государственного сектора к операционной деятельности.

Таблица 1.

Анализ динамики налоговых поступлений как операционного денежного потока (условные данные по региону), млн руб.

Статья / Период	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Динамика, % (2023 к 2021)
Операционная деятельность				
Налоговые поступления (итого)	105 000	115 500	128 000	+21,9%
<i>в т.ч. НДФЛ</i>	45 000	48 500	52 500	+16,7%
<i>в т.ч. налог на прибыль</i>	35 000	40 000	48 000	+37,1%
<i>в т.ч. НДС</i>	25 000	27 000	27 500	+10,0%
Прочие доходы (трансферты)	150 000	155 000	158 000	+5,3%
Итого приток от операций	255 000	270 500	286 000	+12,2%

Представленные данные наглядно демонстрируют аналитические возможности структуры IAS 7/IPSAS 2:

Опережающий рост налоговых потоков на 21,9% по сравнению с увеличением прочих доходов (5,3%) свидетельствует об успехах в администрировании и укреплении собственной доходной базы региона.

Изменение структуры поступлений, где наибольший рост демонстрирует налог на прибыль (37,1%), требует углубленного анализа причин такой динамики.

Рассмотрим практические аспекты составления отчета на примере Федеральной службы судебных приставов (ФССП) как одного из значимых федеральных ведомств, выполняющего важные социальные функции.

Пример отчета о движении денежных средств по МСФО (IAS 7) для ФССП (условные данные, тыс. руб.):

Таблица 2.

Отчет о движении денежных средств по МСФО (IAS 7)

Показатель	Сумма, тыс. руб.
Операционная деятельность	
Поступления от предоставления услуг, штрафов	150
Выплаты поставщикам и персоналу	(85)
Уплаченные проценты	(10)
Чистый денежный поток от операционной деятельности	55
Инвестиционная деятельность	
Приобретение основных средств	(25)
Продажа оборудования	5
Чистый денежный поток от инвестиционной деятельности	(20)
Финансовая деятельность	
Получение бюджетных ассигнований	15
Погашение займов	(5)
Чистый денежный поток от финансовой деятельности	10
Чистое увеличение денежных средств и их эквивалентов	45
Остаток денежных средств на начало периода	100
Остаток денежных средств на конец периода	145

Анализ представленных данных позволяет констатировать наличие чистого положительного денежного потока в размере 45 тысяч рублей, что свидетельствует о стабильном финансовом положении ведомства и его способности обеспечивать текущие потребности без существенных заимствований. Вместе с тем отрицательное значение в разделе

инвестиционной деятельности указывает на необходимость дополнительного финансирования программ модернизации инфраструктуры.

Сравнительный анализ с традиционной бюджетной отчетностью демонстрирует дополнительные преимущества подхода IAS 7/IPSAS 2:

Пример отчета по Бюджетной классификации для ФССП (условные данные, тыс. руб.):

Таблица 3.

Отчет об исполнении бюджета (кассовый метод)

Показатель	Сумма, тыс. руб.
Доходы	
Неналоговые доходы (штрафы, услуги)	150
Безвозмездные поступления (бюджетные ассигнования)	15
Всего доходов	165
Расходы	
Оплата труда и начисления	60
Закупка товаров, работ, услуг	25
Обслуживание долга	10
Капитальные вложения	25
Всего расходов	120
Профицит / (Дефицит)	45

Сравнительный анализ двух форм отчетности подтверждает, что ведомство способно покрывать текущие и капитальные расходы за счет собственных доходов и бюджетных ассигнований, однако подход на основе кассового метода не позволяет в полной мере оценить эффективность управления денежными потоками.

Несмотря на очевидные преимущества перехода на полноценную отчетность о движении денежных средств, практическая реализация этого процесса сталкивается с существенными препятствиями:

- Дефицит квалифицированных специалистов, способных составлять отчетность по международным стандартам;
- Недостаточное развитие специализированного программного обеспечения;

- Противоречия в нормативно-правовой базе;
- Отсутствие единых критериев оценки эффективности.

Для успешного внедрения полноценного отчета о движении денежных средств в государственном секторе на основе IAS 7/IPSAS 2 необходимы последовательные и целенаправленные действия:

- Разработка адаптированных методических рекомендаций по составлению отчета для различных типов бюджетных учреждений;
- Включение модулей по МСФО и IPSAS в программы профессиональной подготовки и повышения квалификации государственных финансовых служащих;
- Реализация пилотных проектов по составлению консолидированного отчета для отдельных публично-правовых образований.

Перспективы развития системы отчетности о движении денежных средств представляются достаточно оптимистичными. В среднесрочной перспективе можно ожидать:

Автоматизацию полного цикла подготовки отчетности с использованием специализированного программного обеспечения;

Активное внедрение технологий Big Data для углубленного анализа поведения денежных потоков;

Широкое применение электронных подписей и дистанционных сервисов для удаленного формирования и утверждения отчетов;

Разработку альтернативных моделей отчетности, учитывающих региональные и отраслевые особенности.

Организация качественной отчетности о движении денежных средств в соответствии с принципами МСФО (IAS 7) и их аналогами для государственного сектора (IPSAS 2) представляет собой необходимое условие устойчивого развития экономики. Проведенное исследование демонстрирует, что такой отчет трансформируется из формальной отчетной формы в действенный аналитический инструмент, позволяющий оценивать динамику ключевых показателей, включая налоговые поступления, и выявлять резервы повышения бюджетной эффективности.

Преодоление существующих барьеров и последовательная реализация предложенных мер позволят осуществить переход от учета затрат к управлению денежными потоками, что имеет принципиальное значение для укрепления финансовой дисциплины как в коммерческом, так и в государственном секторе.

Список литературы

1. Международные стандарты финансовой отчетности государственного сектора (IPSAS). IFAC. (дата обращения: ноябрь 2023 г.).
2. Международные стандарты финансовой отчетности (МСФО). IFRS Foundation. (дата обращения: ноябрь 2023 г.).

3. Федеральный закон от 6 декабря 2011 г. № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете».

4. Приказ Минфина России от 30.12.2022 № 209н «О введении в действие положений (стандартов) бухгалтерского учета государственных учреждений».

5. Ковалев В.В. Финансовый менеджмент: теория и практика. — Москва: Проспект, 2023.

6. Гусева Т.А., Колчина Н.В. Управление финансами: Учебник. — Москва: Юрайт, 2022.

Классификация бюджетов и их назначение в управленческом учете

Classification of budgets and their purpose in management accounting

Макарова М.Р.

Студентка образовательной программы «Учет и аудит»,
Карагандинский университет Казпотребсоюза

Разливаева Л.В.

Научный руководитель: доцент кафедры бухгалтерского учета и аудита
Карагандинский университет Казпотребсоюза

Makarova M.R.

Student of the Accounting and Audit Educational Program,
Karaganda University of Kazpotrebsoyuz

Razlivaeva L.V.

Scientific advisor: Professor of the Department of Accounting and Audit
Karaganda University of Kazpotrebsoyuz

Аннотация. В статье рассмотрены виды бюджетов и их роль в управленческом учёте казахстанских предприятий. Показано значение бюджетирования в планировании, контроле и оценке финансовых результатов. На примере ТОО «Альфа-Пром» продемонстрировано практическое применение бюджетов и их влияние на эффективность управления.

Ключевые слова: управленческий учет, бюджетирование, классификация бюджетов, мастер-бюджет, планирование, контроль, финансовые результаты.

Abstract. The article discusses the types of budgets and their role in the management accounting of Kazakhstan enterprises. It shows the importance of budgeting in planning, monitoring, and evaluating financial results. The example of Alpha-Prom LLP demonstrates the practical application of budgets and their impact on management efficiency.

Keywords: management accounting, budgeting, budget classification, master budget, planning, control, and financial results.

В условиях активного развития рыночных отношений в Казахстане одной из ключевых задач предприятий становится повышение эффективности управления ресурсами и финансовыми потоками. В этом контексте особое значение приобретает управленческий учет, основной целью которого является обеспечение руководства предприятия достоверной и оперативной информацией для принятия обоснованных решений. Одним из центральных инструментов управленческого учета является система бюджетирования, представляющая собой процесс планирования, координации и контроля финансово-хозяйственной деятельности организации.

Бюджет в управленческом учете — это количественно выраженный план деятельности, в котором определяются доходы, расходы, инвестиции и другие показатели за определенный период времени. Смысл и назначение бюджетов заключается не только в составлении финансового плана, но и создании основы для контроля, анализа и мотивации. Бюджеты позволяют не просто прогнозировать будущие финансовые результаты, но и управлять ими. В современной практике казахстанских предприятий бюджетирование рассматривается как неотъемлемая часть системы корпоративного управления,

где каждый бюджетный показатель становится инструментом планирования и оценки эффективности отдельных подразделений.

В процессе управленческого учета выделяют несколько основных видов бюджетов, каждый из которых выполняет свою функцию в системе управления. Наиболее распространенной является классификация по содержанию и назначению. К операционным бюджетам относят бюджеты продаж, производства, закупок, запасов, оплаты труда, коммерческих и административных расходов. Эти бюджеты направлены на обеспечение текущей деятельности предприятия и формируют основу для финансового планирования. Финансовые бюджеты включают в себя бюджет движения денежных средств (кассовая консолидированная смета), прогнозный баланс и бюджет капитальных вложений. Они позволяют оценить ликвидность, потребность в финансировании, источники и направления использования денежных ресурсов. Все эти бюджеты объединяются в единый сводный (или мастер-) бюджет, который отражает общую стратегию и тактику предприятий на плановый период.

В зависимости от временного горизонта бюджеты могут быть годовыми, квартальными и месячными. По степени гибкости — фиксированными (жесткими) и адаптируемыми (гибкими), а по уровню ответственности — централизованными и децентрализованными, формируемыми по центрам финансовой ответственности (ЦФО). Такая классификация позволяет руководству предприятия гибко подходить к планированию и контролю исполнения бюджетов, а также вовлекать руководителей подразделений в процесс финансового управления.



Рис. 1. Классификация подходов к разработке бюджетов

В контексте Казахстана важно учитывать, что понятие «бюджет» имеет не только корпоративное, но и государственное значение. Согласно статье 8 Бюджетного кодекса Республики Казахстан, государственная бюджетная система включает республиканский и местные бюджеты, каждый из которых выполняет собственные функции по обеспечению финансовой устойчивости и реализации государственных программ. Несмотря на различие контекста, между государственным и корпоративным бюджетированием прослеживаются

общие принципы: планирование, контроль, ответственность и результативность.

Практическое значение бюджетирования на предприятиях Казахстана заключается в возможности планировать не только финансовые показатели, но и производственные, коммерческие, инвестиционные процессы. Так, бюджет продаж формирует основу для планирования производственной программы, определяет объемы и сроки поставок, а также влияет на загрузку мощностей и кадровую политику. На его основе составляются бюджеты производства и закупок, где рассчитывается потребность в сырье, материалах, рабочей силы и других ресурсах. Бюджет затрат (в том числе накладных и административных) позволяет распределить расходы между подразделениями, определить уровень постоянных и переменных затрат, установить нормы расходов и систему внутреннего контроля. Особое значение имеет бюджет движения денежных средств, который обеспечивает прозрачность финансовых потоков и позволяет предотвращать кассовые разрывы, а так же прогнозировать ликвидность предприятия.

Практическое значение системы бюджетирования можно наглядно продемонстрировать на примере ТОО «Альфа-Пром», зарегистрированного в Республике Казахстан и занимающегося производством промышленной продукции. Предприятие использует элементы управленческого учета и внутреннего бюджетирования для планирования деятельности на предстоящий период.

Нами был рассмотрен пример составления бюджетов и отражения операций. На плановый месяц предприятие прогнозирует выпуск 1 000 единиц продукции по цене 300 000 тенге за единицу. Планируемая выручка составляет 300 000 000 тенге, в том числе НДС - 36 000 000 тенге (12%). На производство одной единицы продукции затрачивается сырьё и материалов на сумму 120 000 тенге, прямая заработная плата рабочих составляет 30 000 тенге, а переменные накладные расходы - 20 000 тенге. Кроме того, фиксированные административные затраты определены в размере 10 000 000 тенге в месяц.

Таким образом, общий бюджет затрат включает переменные расходы на сумму 170 000 000 тенге и постоянные расходы 10 000 000 тенге. Планируемая прибыль до налогообложения по данным бюджета составляет 120 000 000 тенге. На основании этих показателей составляется в бюджет движения денежных средств, где поступления составляют 300 000 000 тенге, а выплаты на закупку материалов, оплату труда, социальные отчисления и накладные расходы - около 190 000 000 тенге, что формирует положительный чистый денежный поток в размере 110 000 000 тенге.

Таблица 1

Пример отражения бюджетных операций ТОО «Альфа- Пром»

№	Содержание операции	Дебет	Кредит	Сумма,тг
1	Приобретены материалы у	1310	3310	50000000

	поставщика			
2	Оплачено поставщику за материалы	3310	1030	50000000
3	Начислена заработная плата производственным рабочим	8110	3350	30000000
4	Отчисления от оплаты труда	8110	3150,3230	3150000
5	Начислены административные расходы	7210	3310	5000000
6	Отражен выпуск готовой продукции	1320	8110	180000000
7	Реализована готовая продукция покупателям	1210	6010	264000000
8	Начислен НДС с реализации	1210	3130	36000000
9	Списана себестоимость реализованной продукции	7010	1320	180000000

Анализ данного примера демонстрирует, что благодаря грамотному подходу к планированию и видению бюджетов, предприятие может добиться высокой эффективности в управлении своими финансами. Это включает в себя своевременное отражение обязательных налоговых и социальных выплат, а также прогнозирование чистой прибыли и денежных потоков. Включение социальных отчислений и НДС в бюджетный процесс обеспечивает повышение точности расчетов и их соответствие требованиям законодательства Республики Казахстан.

Таким образом, бюджетирование выступает не только инструментом планирования, но и механизмом контроля исполнения финансовых показателей. Его применение способствует повышению прозрачности деятельности, укреплению финансовой дисциплины и росту эффективности управления.

Системная классификация бюджетов и рациональное использование бюджетных ресурсов формируют устойчивую основу для внутреннего контроля, обеспечивая согласование стратегических целей предприятия с его фактическими финансовыми возможностями. Опыт казахстанских предприятий подтверждает, что эффективное внедрение бюджетирования повышает их конкурентоспособность и укрепляет финансовую устойчивость в рыночных условиях.

Список литературы.

1.Бюджетный кодекс республики Казахстан от 4 декабря 2008 года № 95-IV (с изменениями и дополнениями по состоянию 2024 год).

2.Кодекс Республики Казахстан от 25 декабря 2017 года № 120-VI «О налогах и других обязательных платежах в бюджет (с изменениями и дополнениями по состоянию на 15.09.2025 г.).

3. Об утверждении Типового плана счетов бухгалтерского учета.Приказ Министра финансов Республики Казахстан от 23 мая 2007 года № 185.Зарегистрирован в Министерстве юстиции республики Казахстан 29 июня 2007 года № 4771. (с изменениями и дополнениями на 01.01.2025 г.).

4.Источники Интернета «Основы бюджетирования деятельности предприятия». <https://cdb.kz/article/osnovy-byudzhetrovaniya>.

5.Берстембаева Р.К., Бейсенова Л.З. Планирование, контроль и оценка эффективности расходов бюджета: учебное пособие/ Берстембаева Р. К., Бейсенова Л.З./ Мастер ПО- Алматы: Эверо, 2020.-220с.

6. Источники Интернета портал «Buh.Uchet.kz»: материалы по управленческому учету и налогам. <https://buh.uchet.kz/>.

Управленческий учет логистических расходов ремонтно-строительного предприятия

Management Accounting of Logistics Expenses at a Repair and Construction Enterprise

Мизиковский И.Е.

Доктор экономических наук, профессор, академик РАЕН,
заведующий кафедрой бухгалтерского учета,
Институт экономики, Национальный исследовательский Нижегородский государственный
университет им. Н.И. Лобачевского

Mizikovsky I. E.

Doctor of Economic Sciences, Professor, Academician of the Russian Academy of Natural
Sciences, Head of the Department of Accounting,
Institute of Economics, National Research Nizhny Novgorod State University. N.I. Lobachevsky

Аннотация. В статье рассматривается актуальная проблема совершенствования системы управленческого учета логистических расходов ремонтно-строительного предприятия в современных условиях хозяйствования. На основе исследования практики промышленных предприятий Нижегородской области выявлены ключевые тенденции роста затрат в процессе материально-технического обеспечения производства.

Ключевые слова : управленческий учет, , материальные ресурсы, производственные затраты, логистические расходы, учетно-информационная система, косвенные затраты

Abstract. The article discusses the current problem of improving the management accounting system for logistics expenses of a repair and construction enterprise in modern economic conditions. Based on a study of the practice of industrial enterprises in the Nizhny Novgorod region, the key trends in the growth of expenses in the process of logistics support for production have been identified.

Keywords: management accounting, material resources, production costs, logistics expenses, accounting and information system, indirect costs

Введение. В современных условиях развития экономики формирование эффективной системы управления затратами является одним из приоритетных экономических стратегий промышленных предприятий. Управленческий учет выступает ключевым инструментом, обеспечивающим информационную поддержку принятия решений в области оптимизации затрат на материальное обеспечение производства. Актуальность исследования обусловлена тем, что в условиях усиления конкурентной борьбы и роста производственных издержек, предприятиям необходимо совершенствовать систему управления по ключевым направлениям создания ценности, в том числе, в логистической сфере. Анализ практик исследуемых организаций показывает устойчивую тенденцию к увеличению расходов на материальное обеспечение производства, что требует разработки новых подходов к их учету и контролю. Целью исследования является разработка методических подходов к совершенствованию системы

управленческого учета затрат на логистическое обеспечение потока создания ценностей. Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- исследовать тенденции изменения затрат на материальное обеспечение производства;
- выявить основные факторы, влияющие на рост затрат;
- разработать модель структурирования учетно-информационного пространства;
- предложить методику группировки затрат по этапам заготовительного процесса.

Результаты Создание устойчивой конструкции современной системы управленческого учета промышленного предприятия, способного эффективно реагировать на изменения конкурентной среды, представляет собой комплексный процесс совершенствования механизмов принятия управленческих решений. В условиях поступательного развития производственных систем, особую значимость приобретает оптимизация инструментов управления заготовительными процессами и материально-техническим обеспечением производства. Проведенное исследование предприятий Нижегородского региона показало устойчивый рост издержек, связанных с комплексной логистикой материальных ресурсов, прежде всего, по статьям :

- маркетингового анализа,
- транспортно-заготовительных операций;
- складирование;
- контроль состояния запасов;
- складирования и контроля запасов.

Основными факторами влияния на устойчивость данного тренда являются :

- увеличение стоимости информационных услуг;
- рост транспортных тарифов;
- повышение расходов на содержание складов;
- общее удорожание логистических услуг

Проведенные исследования показали, что существующая система управленческого учета логистики хозяйствующего субъекта демонстрирует низкую эффективность в части детализации затрат, так как информация о расходах на материальное обеспечение включена в общие показатели накладных расходов. Это затрудняет процесс анализа и контроля затрат. Предлагаемая учетная модель базируется на принципах:

- дифференциации затрат по видам и стадиям;
- структурирования информации в разрезе бизнес-процессов;

- процессного подхода к учету расходов;
- детализации косвенных затрат;

Внедрение модели учета, построенной на основе рассмотренных принципов, позволит существенно повысить прозрачность учета; улучшить качество управленческих решений по использованию логистических ресурсов; существенно усилить внутрихозяйственный контроль расходов. В масштабах предприятия практическое применение модели способствует повышению эффективности управления производственными процессами и снижению издержек предприятия. Необходимо отметить, то инструментализация исследуемых процессов предполагает комплексную, всестороннюю цифровизацию учета, что позволит существенно повысить точность и оперативность получения данных о логистических расходах, в том числе, внедрить повсеместное использование ABC-методологии, обеспечивающее более точное распределение косвенных затрат. Интеграция с ERP-системами, безусловно, обеспечивает комплексный подход к управлению затратами.

В современных условиях цифровизации экономики особую актуальность приобретает автоматизация процессов учета и контроля затрат. Внедрение современных информационных систем позволяет не только оптимизировать учетные процедуры, но и существенно повысить качество принимаемых управленческих решений за счет оперативного получения достоверной информации о структуре и динамике затрат. Перспективным направлением развития системы управленческого учета является интеграция инструментов предиктивной аналитики и машинного обучения. Это позволит не только отслеживать текущие затраты, но и прогнозировать их динамику, выявлять потенциальные риски и предлагать оптимальные сценарии управления затратами в различных производственных ситуациях.

Использование эффективных инструментов цифровизации создает условия для непрерывного улучшения модели управления логистическими расходами, в том числе, применение средств системы бенчмаркинга, что, в значительной степени, помогает выявлять резервы снижения затрат и внедрение KPI-индикаторов, то способствует повышению эффективности контроля затрат на всех этапах производственного ремонтно-строительного цикла.

Заключение Алгоритмизация учетных процедур и цифровизация документооборота создают предпосылки для формирования транспарентной системы управления затратами, обеспечивающей оптимизацию ресурсного потенциала предприятия в условиях неопределенности рыночной среды.

Проведенное исследование позволяет сделать следующие выводы:

1. выявлена устойчивая тенденция роста затрат на материальное обеспечение производства, основными драйверами которого являются маркетинговые исследования и транспортные расходы.

2. традиционная система учета не обеспечивает эффективного контроля затрат на заготовительные операции из-за их интеграции в общие накладные расходы предприятия.
3. внедрение модели на изложенных в статье принципах структурирования учетно-информационного пространства, позволяет:
 - осуществлять детальный мониторинг затрат по этапам процесса
 - проводить точную калькуляцию себестоимости заготовительных операций
 - оптимизировать расходы на каждом этапе процесса

Дальнейшие исследования могут быть направлены на разработку автоматизированной системы учета затрат на заготовительные операции с учетом современных цифровых технологий.

Список литературы

1. Бабаев, Ю.А. Бухгалтерский учет / Ю.А. Бабаев, А.М. Петров. — М.: ИНФРА-М, 2023. — 239 с.
2. Воронина, М.В. Теория бухгалтерского учета: учебник / М.В. Воронина. — М.: Дашков и К°, 2023. — 364 с.
3. Каверина, О.Д. Управленческий учет: теория и практика / О.Д. Каверина. — М.: Юрайт, 2023. — 376 с.
4. Кондраков, Н.П. Бухгалтерский учет: учебник / Н.П. Кондраков. — М.: ИНФРА-М, 2023. — 479 с.
5. Мизиковский, И.Е. Бухгалтерский управленческий учет: учебное пособие / И.Е. Мизиковский. — Н. Новгород: ННГУ, 2023. — 186 с.
6. Николаева, О.Е. Управленческий учет: мифы и реальность / О.Е. Николаева // Финансовый бизнес. — 2023. — № 4. — С. 25-31.
7. Пашигорева, Г.И. Система управленческого учета: анализ альтернативных подходов / Г.И. Пашигорева // Финансовый бизнес. — 2023. — № 6. — С. 34-40.
8. Сабанин, Р.Л. Современные тенденции развития управленческого учета / Р.Л. Сабанин // Финансовый бизнес. — 2023. — № 2. — С. 18-25.
9. Суйц, В.П. Аудит: учебник / В.П. Суйц. — М.: Юрайт, 2023. — 345 с.
10. Шеремет, А.Д. Методика финансового анализа деятельности коммерческих организаций / А.Д. Шеремет, Е.В. Негашев. — М.: ИНФРА-М, 2023. — 256 с.

Снижение расходов промышленного предприятия, как основная стратегия устойчивого развития

Reducing the costs of an industrial enterprise as a key strategy for sustainable development

Мизиковский И.Е.

Доктор экономических наук, профессор, академик РАЕН,
заведующий кафедрой бухгалтерского учета,
Институт экономики, Национальный исследовательский Нижегородский
государственный университет им. Н.И. Лобачевского

Mizikovsky I. E.

Doctor of Economic Sciences, Professor, Academician of the Russian Academy of Natural
Sciences, Head of the Department of Accounting,
Institute of Economics, National Research Nizhny Novgorod State University. N.I. Lobachevsky

Аннотация. В статье рассматривается проблема оптимизации затрат на современном предприятии в условиях рыночной конкуренции. Акцентируется внимание на роли бухгалтерского управленческого учёта как ключевого инструмента формирования информационной базы для принятия управленческих решений. Проанализированы особенности учёта прямых и косвенных затрат, выявлены ограничения традиционного «котлового» метода калькулирования. Представлена альтернативная методика ABC-costing (калькулирование по видам деятельности), описаны её основные этапы: идентификация процессов, выбор носителей затрат, расчёт коэффициентов распределения. Сделан вывод о том, что совершенствование учётных механизмов — не просто техническое улучшение, а значимый элемент стратегического развития предприятия, влияющий на его конкурентоспособность.

Ключевые слова: управленческий учёт, оптимизация затрат, калькулирование себестоимости, прямые затраты, косвенные затраты, ABC-costing, «котловой» метод, распределение затрат, информационная база, финансовая устойчивость, конкурентоспособность предприятия.

Abstract. The article discusses the problem of cost optimization in a modern enterprise in the context of market competition. It focuses on the role of management accounting as a key tool for creating an information base for making management decisions. The article analyzes the features of accounting for direct and indirect costs and identifies the limitations of the traditional "boiler-plate" costing method. It presents an alternative method, ABC costing (activity-based costing), and describes its main stages: process identification, selection of cost objects, and calculation of allocation coefficients. It is concluded that the improvement of accounting mechanisms is not just a technical improvement, but a significant element of the enterprise's strategic development that affects its competitiveness.

Keywords: management accounting, cost optimization, cost calculation, direct costs, indirect costs, ABC costing, "pot" method, cost allocation, information

Введение. Развитие современного конкурентоспособного предприятия предполагает одновременную реализацию двух взаимосвязанных процессов: расширение деловой активности и непрерывную модернизацию инструментов корпоративного управления. Ключевым элементом этой системы выступает бухгалтерский управленческий учёт, который формирует структурированную информационную базу для принятия управленческих решений и способствует повышению эффективности использования ресурсов в соответствии с достигаемыми результатами [4][7]. Снижение издержек представляет собой неотъемлемый компонент стратегии развития успешных предприятий, однако

его реализация сопряжена с существенными сложностями. С технической точки зрения требуются специализированные учётные механизмы, а с организационной — координация действий различных подразделений.

В этом контексте управленческий учёт выполняет функцию информационной поддержки на всех этапах оптимизации затрат. Основой планирования выступает база данных о себестоимости продукции (работ, услуг), которая должна быть достаточно гибкой для адаптации к специфике различных классов затрат и детализированной по центрам ответственности, видам деятельности и номенклатуре продукции [4,7]. Существенное значение имеет возможность привязки затрат к конкретным объектам калькулирования, что позволяет снизить информационную «зашумлённость» и повысить прозрачность системы затрат. При этом прямые затраты отличаются чёткой привязкой к калькуляционным объектам (изделиям, процессам, заказам), возможностью нормирования и контроля отклонений (метод «стандарт-костс»), а также высокой степенью управляемости. Косвенные затраты, напротив, создают методологические сложности из-за невозможности прямого нормирования и необходимости распределения между объектами калькулирования [2].

Результаты .Проведённые исследования систем управленческого учёта на предприятиях Нижегородской области выявили доминирование «котлового» метода учёта косвенных затрат. Данный подход исключает детализацию затрат, существенно снижая качество информационной базы и нивелируя эффективность управленческих решений. В результате возникает «размытость» сведений о ключевом классе ресурсов из-за приблизительности результатов калькулирования себестоимости, что подрывает усилия по обеспечению экономичности и продуктивности менеджмента [2].

В качестве альтернативы предлагается переход на метод калькулирования по видам деятельности (ABC-costing), который предполагает:

- идентификацию ключевых процессов (содержание и эксплуатация оборудования, организационно-управленческая деятельность, содержание производственных помещений);
- выбор носителей затрат — показателей, определяющих формирование издержек для каждого процесса (количество единиц оборудования, число оформленных документов, площадь помещений);
- расчёт коэффициентов распределения как отношения затрат на процесс к значению носителя [2, 3-5].

Применение ABC-costing позволяет достичь более точного распределения косвенных затрат, что способствует повышению качества информационной базы управленческих решений. Это, в свою очередь, усиливает контроль над издержками и создаёт предпосылки для роста финансовой устойчивости предприятия. Более обоснованное распределение затрат даёт возможность выявлять неэффективные процессы и оптимизировать ресурсное обеспечение, что непосредственно влияет на конкурентоспособность организации в долгосрочной перспективе [2,5].

Кроме того, внедрение современных методов калькулирования косвенных затрат стимулирует развитие аналитической культуры внутри организации. Менеджеры получают доступ к детализированной информации о структуре издержек, что позволяет им принимать более взвешенные решения в оперативном управлении. Появляется возможность проводить сценарное моделирование, прогнозировать последствия управленческих воздействий и выстраивать долгосрочные стратегии оптимизации затрат. Таким образом, совершенствование учётных механизмов становится не просто техническим улучшением, а важным элементом стратегического развития предприятия [6-10].

Обсуждение и выводы. Проведённый анализ позволяет сделать ряд существенных выводов относительно современных подходов к управлению затратами на промышленном предприятии. Во-первых, противоречие между потребностью в детализации затрат и ограниченностью традиционных методов учёта остаётся ключевым вызовом. «Котловой» метод, несмотря на простоту применения, демонстрирует явную несостоятельность в условиях усложняющейся производственной среды. Его основное ограничение — отсутствие дифференциации затрат по источникам возникновения и центрам ответственности — ведёт к искажению реальной картины себестоимости и снижает обоснованность управленческих решений. Во-вторых, методика ABC-costing выступает действенным инструментом преодоления этих ограничений, преимущество которой заключается в:

- чёткой привязке затрат к конкретным бизнес-процессам;
- возможности выявления «скрытых» издержек, не учитываемых при традиционном калькулировании;
- повышении прозрачности распределения косвенных затрат.

Однако внедрение ABC-costing сопряжено с определёнными сложностями:

- высокими начальными затратами на настройку системы;
- необходимостью глубокой инвентаризации процессов;
- потребностью в квалифицированных кадрах для сопровождения метода.

В-третьих, роль управленческого учёта выходит за рамки чисто технической функции. Как показало исследование, он становится стратегическим ресурсом:

- формирует базу для сценарного моделирования и прогнозирования;
- позволяет выявлять неэффективные процессы на ранних стадиях;
- создаёт предпосылки для долгосрочной оптимизации ресурсного обеспечения.

Особого внимания заслуживает влияние детализированного учёта на корпоративную культуру. Доступ менеджеров к структурированным данным о затратах стимулирует:

- переход от интуитивных решений к обоснованному аналитическому выбору;
- повышение ответственности центров затрат;
- развитие кросс-функционального взаимодействия при оптимизации процессов.

Сопоставление с существующими исследованиями подтверждает актуальность выводов. Работы Вахрушиной М. А., Друри К. и Хорнгрена Ч. Т. также подчёркивают значимость ABC-costing для современных предприятий, однако акцентируют внимание на отраслевых особенностях внедрения. Наше исследование дополняет эти данные эмпирическими наблюдениями за предприятиями Нижегородской области, демонстрируя конкретные проблемы перехода от «котлового» метода.

Ограничения исследования связаны с:

- фокусной выборкой (предприятия одного региона);
- отсутствием долгосрочного мониторинга эффективности ABC-costing после внедрения;
- недостаточным учётом отраслевой специфики (например, отличия в обрабатывающей промышленности и сфере услуг).

Перспективы дальнейших исследований могут включать:

- разработку адаптированных моделей ABC-costing для малых и средних предприятий;
- оценку влияния цифровизации (ERP-систем, Big Data) на точность калькулирования;
- сравнительный анализ эффективности ABC-costing в разных отраслях экономики.

Таким образом, переход к современным методам учёта затрат — это не единовременная процедура, а непрерывный процесс, требующий интеграции технологических, кадровых и культурных изменений в организации. Его успешная реализация способна стать ключевым фактором конкурентоспособности предприятия в долгосрочной перспективе.

Список литературы

1. Вахрушина, М. А. Управленческий анализ : учебник / М. А. Вахрушина. — 6-е изд., перераб. и доп. — Москва : Омега-Л, 2023. — 398 с. — ISBN 978-5-370-04927-6.
2. Друри, К. Управленческий и производственный учёт : учебник : пер. с англ. / К. Друри ; под ред. Л. А. Мельниковой. — Москва : Юрайт, 2024. — 815 с. — ISBN 978-5-534-17654-2.
3. Ивашкевич, В. Б. Бухгалтерский управленческий учёт : учебник / В. Б. Ивашкевич. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2023. — 448 с. — ISBN 978-5-9776-0574-4.
4. Карпова, Т. П. Управленческий учёт : учебник для вузов / Т. П. Карпова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Юрайт, 2024. — 434 с. — ISBN 978-5-534-18215-4.
5. Керимов, В. Э. Управленческий учёт : учебник / В. Э. Керимов. — 9-е изд., перераб. и доп. — Москва : Дашков и К°, 2023. — 368 с. — ISBN 978-5-394-05427-5.

6. Николаева, О. Е. Управленческий учёт : теория и практика : учебник / О. Е. Николаева, Т. В. Шишкова. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 512 с. — ISBN 978-5-16-018745-2.
7. Хорнгрен, Ч. Т. Управленческий учёт : учебник : пер. с англ. / Ч. Т. Хорнгрен, Дж. Фостер, Ш. Датар ; под ред. М. Л. Лукашевича, Е. Н. Тихоненковой. — Санкт-Петербург : Питер, 2023. — 1008 с. — ISBN 978-5-4461-2255-7.
8. Шеремет, А. Д. Управленческий учёт : учебное пособие / А. Д. Шеремет. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 447 с. — ISBN 978-5-16-018634-9.
9. Соколов, Я. В. Управленческий учёт : проблемы освоения ABC-метода / Я. В. Соколов // Бухгалтерский учёт. — 2023. — № 5. — С. 45–52. — ISSN 0321-0154.
10. Петрова, Л. Н. Оптимизация косвенных затрат на промышленном предприятии: ABC-подход / Л. Н. Петрова, А. С. Иванов // Управленческий учёт. — 2024. — № 2. — С. 28–37. — ISSN 1814-8476.

Концепция бухгалтерского учёта доходов организации в современном учётном пространстве

The concept of accounting revenue organization in the modern accounting space

Милосердова А.Н.

кандидат экономических наук, доцент кафедры бухгалтерского учета, Института экономики, ННГУ им. Н.И. Лобачевского

Пухов В.А.

ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н. И. Лобачевского» (ННГУ)
Дзержинский филиал ННГУ

Miloserdova A.N.

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Accounting, Institute of Economics, Nizhny Novgorod State University named after N.I. Lobachevsky
Pukhov V.A.

Federal State Autonomous Educational Institution of Higher Education "National Research Nizhny Novgorod State University named after N. I. Lobachevsky" (NNSU),
Dzerzhinsky Branch of NNSU

Аннотация. В статье рассмотрены изменения, которым будет подвергнут бухгалтерский учёт доходов коммерческих организаций в соответствии с ФСБУ 9/2025.

Ключевые слова: бухгалтерский учет, федеральные учетные стандарты.

Abstract. The article discusses the changes that will affect the accounting of income in commercial organizations in accordance with FSBU 9/2025.

Keywords: accounting, federal accounting standards

Методические аспекты ведения бухгалтерского финансового учёта в области доходов организаций, систематизированные в «Положении по бухгалтерскому учёту доходов организаций» (ПБУ 9/99) будут значительно пересмотрены с позиции актуализации современных норм учета и отражении их в нормативном пространстве посредством утверждения нового бухгалтерского стандарта, который начнёт регулировать данную область бухгалтерского учёта с 2027 года.[5]

Следует отметить, что ФСБУ 9 можно начинать применять и раньше, что также можно считать типичным для практики внедрения российских бухгалтерских стандартов. В добровольном порядке стандарт может применяться, начиная уже с 2026 года. [3, 5]

В данной статье мы рассмотрим изменения, которым будет подвергнут бухгалтерский учёт доходов коммерческих организаций в соответствии с ФСБУ 9/2025.

В-целом, новый документ сохраняет прежние традиции ведения бухгалтерского финансового учёта доходов экономических субъектов, но терминологическое пространство предыдущего нормативно-правового акта претерпело значительные преобразования.

Термин доходов по обычным видам деятельности в новом документе не будет применяться. Ему на смену пришло такое определение как «предмет деятельности». Исходя из вышесказанного, доходы, полученные от предмета деятельности, например, оказания услуг другим экономическим субъектам, в соответствии с новым стандартом считаются выручкой, а доходы, полученные от прочих, то есть неосновных, видов деятельности, позиционируются как доходы, не включаемые в выручку. [5]

Также были уточнены термины и классификация доходов. В соответствии с концепцией нового НПА, доходы организации следует позиционировать как увеличение экономических выгод в результате таких фактов хозяйственной жизни как поступление какого-либо актива, увеличение его стоимости, погашение обязательства, а также уменьшение величины обязательства. [1, 3]

Классификация доходов по ФСБУ 9/2025 выглядит следующим образом:

1) Доходы, включаемые в чистую прибыль (убыток). Данную группу объектов бухгалтерского учета формируют выручка и доходы, отличные от выручки.

2) Доходы, не включаемые в чистую прибыль (убыток). Учётные параметры таких объектов регулируются другими ПБУ и ФСБУ.

Далее мы перейдем к перечню новых определений, которые вводит ФСБУ 9.[5]

1) Продукция позиционируется следующим образом: готовая продукция, товары, работы, услуги.[2]

2) Контрагент определяется как покупатель, заказчик, иное лицо, с которым заключён договор.[2]

3) Договор (контракт) представляет собой договор, заключённый с контрагентом или подтверждённое иным соответствующим образом право на получение выручки.[2]

4) Коммерческое содержание договора видится в стандарте как условия договора, изменяющие риски его сторон, распределение денежных потоков между ними, а также права сторон в отношении передаваемой продукции и условия её оплаты.[2]

5) Степень готовности позиционируется как степень исполнения обязанности передать продукцию контрагенту (отгрузить товар, выполнить работы, оказать услуги).[2]

6) Контроль над продукцией рассматривается в виде возможности определять способ использования продукции, получать экономические выгоды от неё, ограничивать права других лиц в её отношении.[2]

7) Ненадёжное возмещение характеризуется стандартом как форма оплаты продукции (работ, услуг) не деньгами, а иными активами, например, имуществом, товарами или иными ресурсами.[2]

Также внедряемый стандарт финансового учета уточняет перечень денежных поступлений, не являющихся доходами организации. Приведем перечень объектов бухгалтерского учета, которые в соответствии с ФСБУ 9/2025, не признаются доходами организации:

1) Вклады или взносы учредителей, участников, акционеров или собственников.

2) НДС, акцизы и иные обязательные платежи.

3) Активы, полученные в рамках исполнения договоров комиссии, поручений и агентских договоров, не являющиеся вознаграждением комиссионера или поверенного агента.

4) Авансы и задатки.

5) Предварительно внесенные суммы оплаты по соответствующим договорам.

6) Залоги в случаях, когда договором предусмотрена передача заложенного имущества залогодержателю.

7) Возврат кредитных средств от заёмщика.[2, 3]

Следующее изменение, о котором стоит отдельно поговорить, это введение дифференцированного порядка учёта сумм выручки. [3]

Впервые в российской практике бухгалтерского учета ФСБУ 9/2025 предоставляет экономическим субъектам право выбора методологической основы учетной политики – по МСФО или ФСБУ. [5]

В соответствии с новыми регулятивами все экономические субъекты делятся на три группы:

1) Организации, которые обязаны составлять консолидированную бухгалтерскую отчётность. Такие организации должны вести учёт выручки и раскрывать информацию о ней, согласно МСФО 15, а также Федеральным законом «О консолидированной финансовой отчетности» от 27.07.2010 N 208-ФЗ. [3]

2) Прочие организации, финансовая отчётность которых подлежит обязательному аудиту. Данные экономические субъекты имеют право выбирать, согласно какому документу будут вести бухгалтерский учёт выручки и раскрывать информацию о ней. Указанное раскрытие возможно как в соответствии с ФСБУ 9/2025, так и в соответствии с МСФО 15.

3) иные организации, обязанные вести бухгалтерский учёт выручки и раскрывать информацию о ней исключительно в соответствии с нормами ФСБУ 9/2025. [3]

Вместе с тем, следует отметить, что в случае организации бухгалтерского учета выручки в соответствии с МСФО 15, экономический субъект будет обязан учитывать ряд моментов ФСБУ 9/2025. Например, пункты 8 и 9 ФСБУ 9/2025 (вместо подпунктов (а) и (б) пункта 5 МСФО 15); положения ФСБУ 5/2019, ФСБУ 6/2020, ФСБУ 14/2023, ФСБУ 26/2020 (вместо МСФО 2, МСФО 16, МСФО 38) при применении пункта 95 МСФО 15. [3]

ФСБУ 9/2025 вносит изменения также и в условия признания выручки. Основное преобразование состоит в замене условия о переходе права собственности на продукцию на передачу контроля над продукцией. Предполагается, что уточненный термин обеспечивает требование приоритета содержания над формой при формировании и реализации учетной политики. [5]

В соответствии с уточненным порядком, выручка по новому стандарту признаётся при одновременном выполнении пяти условий:

1) Право на выручку подтверждено договором с коммерческим содержанием. [4]

2) К контрагенту перешёл контроль над продукцией, и он может определять способ использования продукции, а также получать от неё выгоды. [4]

3) Есть уверенность в том факте, что организация получит оплату. [4]

4) Можно определить сумму выручки. [4]

5) Можно определить связанные с договором расходы. [4]

Признаётся выручка единовременно в момент передачи контроля над продукцией или по мере передачи контроля, если обязанность передать продукцию выполняется более одного отчетного периода и степень исполнения может быть достоверно определена. Следует уточнить, что первом случае признание происходит непосредственно сразу при передаче контроля, во втором – постепенно, отражая стадию выполнения договора. [5]

Во внедряемом стандарте был уточнен общий подход к оценке выручки. ФСБУ 9/2025 предусматривает три подхода к оценке выручки для цели признания в учете:

1) исходя из цены договора (контракта);

2) исходя из цены, устанавливаемой на основании условий договора (контракта);

3) исходя из цены, по которой в сравнимых обстоятельствах обычно организация определяет выручку в отношении аналогичной продукции.

В каждом конкретном случае экономическому субъекту предоставлено право самостоятельно определять подход, необходимый для оценки суммы выручки. Следует учитывать тот факт, что основным фактором такого решения являются условия договора (контракта). [2, 3]

Величина сформированной суммы выручки, признанная в бухгалтерском учете, впоследствии не подлежит изменению (ранее данное положение не было сформулировано, за исключением вопроса формирования резервов по сомнительным долгам). Необходимо уточнить, что в случае, если экономический субъект учитывает выручку в соответствии с МСФО 15, необходимо руководствоваться положениями данного учетного стандарта также при оценке дебиторской задолженности и актива по договору на предмет обесценения. [3]

Изменяются также методические подходы к учету скидок в составе сумм выручки. В ПБУ 9/99 «Доходы организации» также присутствовало требование учитывать скидки, но, вместе с тем, не было конкретных учетных парадигм их отражения. [5]

В МСФО 15 «Выручка по договорам с покупателями», а соответственно и ФСБУ 9/2025 «Доходы» требуется признавать и оценивать выручку с учетом гибкой системы скидок. В данном случае стандарт требует рассчитать величину скидки, применяя бухгалтерские оценки. Оценочные значения вероятностны и

требуют корректировки на каждую отчетную дату до того момента, когда наступит полная определенность. [5]

При осуществлении продажи на условиях рассрочки новый стандарт требует учитывать фактор изменения стоимости продукции за период рассрочки. Аналогичное требование содержится в уже реализуемых ФСБУ 26/2020 «Капитальные вложения» и ФСБУ 5/2019 «Запасы». При признании выручки на условиях рассрочки необходимо будет оценить выручку в сумме денежных средств, которая была бы получена экономическим субъектом от контрагента при отсутствии указанной отсрочки (рассрочки) платежа, признать обязательство и регулярно начислять процентный доход. Этого не требуется для договоров, период отсрочки (рассрочки) платежа по которым не превышает 12 месяцев с момента перехода контрагенту контроля над продукцией, если представление отсрочки (рассрочки) платежа контрагенту не имеет коммерческого содержания или если величина и сроки поступления актива в оплату по договору зависят от наступления или ненаступления в будущем события, которое не контролируется сторонами договора. [5]

ФСБУ 9/2025 устанавливает требования к определению степени готовности (ранее указанные требования устанавливались только лишь для договоров строительного подряда). Организация вправе применять только два альтернативных способа определения степени готовности:

- 1) по доле объема продукции, контроль над которой перешел к контрагенту на отчетную дату, в общем объеме этой продукции, подлежащем передаче контрагенту по договору. Для расчета принимается объем продукции в натуральном или денежном измерении;

- 2) по доле расходов, понесенных в связи с исполнением обязанности передать продукцию, контроль над которой перешел к контрагенту на отчетную дату, в расчетной величине общих расходов на исполнение обязанности передать продукцию контрагенту по договору. [2, 3]

Выбранный экономическим субъектом способ определения степени готовности должен применяться на протяжении всего периода исполнения обязанности передать продукцию контрагенту по конкретному договору, либо последовательно в отношении продукции аналогичного вида и условий передачи контрагенту. Степень готовности должна определяться организацией на каждую отчетную дату. При необходимости и наличии должного обоснования может быть принято решение об изменении степени готовности. [3]

Изменён и порядок признания выручки по мере готовности. При этом должны соблюдаться три условия:

- 1) признание производится независимо от того, предъявляется ли к оплате продукция, в отношении которой признается эта выручка, в отчетном периоде;

- 2) одновременно с признанием выручки признается также не предъявленная к оплате начисленная выручка. Последняя является активом для целей бухгалтерского учета;

3) по мере возникновения у организации права предъявить контрагенту к оплате часть продукции, в отношении которой в учете признана выручка, соответствующая часть признанной не предъявленной к оплате начисленной выручки трансформируется в дебиторскую задолженность.

При признании выручки в момент передачи контроля над продукцией контрагенту одновременно с признанием выручки в учете признается и дебиторская задолженность контрагента.

Следует отметить, что в новом документе был систематизирован порядок учета доходов, не включаемых в чистую прибыль (убыток). Рассмотрим его основные положения более подробно:

1) Доходы, не включаемые в чистую прибыль (убыток), являются разновидностью доходов организации, т.е. на них распространяется общее определение доходов;

2) Случаи, когда доходы организации не включаются в чистую прибыль (убыток), определяются ФСБУ 9/2025 и другими федеральными стандартами;

3) Информация о доходах, не включаемых в чистую прибыль (убыток), формируется в бухгалтерском учете в соответствии с другими федеральными стандартами.

Наконец, в новом документе были уточнены следующие правила:

1) Была упорядочена терминология стандарта, в частности, она приведена в соответствие изменившейся терминологии Гражданского кодекса Российской Федерации, иных актов законодательства Российской Федерации;

2) Было исключено правило, посвященное зачету прочих доходов и прочих расходов. Данное правило приведено в ФСБУ 4/2023;

3) Был исключен минимальный состав информации, подлежащей раскрытию в учетной политике организации. Данный вопрос регулируется ПБУ 1/2008. [3]

Как мы видим, порядок учёта доходов организации в новом стандарте в ряде вопросов был подвергнут серьёзным изменениям, что, безусловно, усложнит работу бухгалтеров, по крайней мере, на первых порах.

Но переходить на ФСБУ 9/2025 «Доходы» в 2026 году до того, как будет утверждён ФСБУ 10 «Расходы», мы считаем нецелесообразным и логичнее будет готовиться к всеобщему переходу в 2027 году на два взаимосвязанных стандарта.

Экономические субъекты, имеющие право на упрощенный учет, уже традиционно для новых ФСБУ могут переходить на новые правила перспективно. Прочие экономические субъекты переходят ретроспективно, но и для них ФСБУ 9/2025 «Доходы» предлагает упрощения. Например, можно не пересчитывать завершённые в 2025 году договоры. Вместо ретроспективного отражения последствий изменения учетной политики разрешается отразить единовременно совокупную корректировку, связанную с определением исполненных и неисполненных обязанностей передать продукцию контрагенту по состоянию на 1-е января 2026 года, в отношении всех изменений предмета и

(или) цены договора, внесенных в него до указанной даты.[5] Взаимосвязанные с вышеназванными вопросы также рассмотрены в [].

Список литературы

1. Положение по бухгалтерскому учету "доходы организации" пбу 9/99 от 6 мая 1999 г. [электронные данные]. Дата обращения: 28.11.2025. Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_law_6208/1f46b0f67e50a18030cbc85dd5e34849b2bf2449/
2. Федеральный стандарт бухгалтерского учета фсбу 9/2025 "доходы" от 16.05.2025 [электронные данные]. Дата обращения: 28.11. 2025. Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_law_511967/69773c2e71d25ef9486bb3b8a4a64da1e11cb5b0/
3. Минфин рф. Новое в бухгалтерском законодательстве: факты и комментарии. [электронные данные]. Дата обращения: 21.11.2025. Режим доступа: https://minfin.gov.ru/ru/document?id_4=313855-novoe_v_bukhgalterskom_zakonodatelstve_fakty_i_kommentarii
4. Новый фсбу 9/2025 «доходы»: основные положения и что меняется в учёте по сравнению с пбу 9/99 [электронные данные]. Дата обращения: 28.11.2025. Режим доступа: <https://www.klerk.ru/blogs/moedelo/660997/#chapter-1-kto-dolzhen-primenyat-standart-i-kak-teper-klassificirova>
5. Фсбу 9/2025 «доходы»: нововведения, когда применять и как подготовиться к переходу. [электронные данные]. Дата обращения: 21.11.2025. Режим доступа: <https://buh.ru/articles/fsbu-9-2025-dokhody-novovvedeniya-kogda-primenyat-i-kak-podgotovitsya-k-perekhodu.html>
6. Дружиловская Т.Ю. Трактовка понятия нематериальных активов в российском и международных стандартах // Аудиторские ведомости. 2003. № 2. С. 55-62.
7. Дружиловская Т.Ю., Дружиловская Э.С. Аренда: проблемные аспекты учета и формирования отчетной информации // Учет. Анализ. Аудит. 2020. Т. 7. № 2. С. 30-39.
8. Дружиловская Т.Ю., Дружиловская Э.С. Особенности методики учета и отчетности государственных (муниципальных) учреждений в системе РСБУ и МСФО // Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях. 2016. № 16 (400). С. 2-9.
9. Дружиловская Э.С. Концептуальные основы оценки как элемента метода бухгалтерского учета // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. 2011. № 2-1. С. 272 – 278.
10. Мизиковский И.Е. Интегрирование учетно-калькуляционного метода «таргет-костинг» в систему корпоративного менеджмента предприятия реального сектора экономики // Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского. Серия: Социальные науки. – 2023. – №3 (71). – С. 32-36.

11. Мизиковский И.Е. Концепция управленческого учета: задачи развития // Вестник ИПБ (Вестник профессиональных бухгалтеров). 2015. № 2. С. 12-18.
12. Мизиковский И.Е. Маржинальный подход к попроцессному учету затрат и калькулированию себестоимости продукции // Экономический анализ: теория и практика. 2010. № 42 (207). С. 14-17.
13. Плехова Ю.О. Анализ внешних резервов развития промышленных предприятий в постиндустриальной экономике // Экономический анализ: теория и практика. 2008. № 3 (108). С. 54-56.
14. Плехова Ю.О. Эффективное управление оборотными активами промышленных предприятий на основе концепции бережливого производства // Финансы и кредит. 2007. № 19 (259). С. 56-58.
15. Плехова Ю.О., Бедный Б.И., Грудзинский А.О. Непрерывное предпринимательское образование в системе инновационной инфраструктуры национального исследовательского университета // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. 2011. № 6-1. С. 11-19.

Применение цифровых методов анализа экономической деятельности как инструмент повышения эффективности бизнеса

Using digital methods to analyze economic activities as a tool for improving business efficiency

Морозова Н.А.

Кандидат экономических наук, доцент кафедры бухгалтерского учета,
Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им.
Н.И. Лобачевского

доцент кафедры экономики и экономической безопасности УНКПЭиНП
Нижегородская академия МВД России

Morozova N.A.

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of Accounting Department,
Lobachevsky State University of Nizhni Novgorod

Associate Professor of the Department of Economics and Economic Security of the Nizhny
Novgorod Academy of the Ministry of Internal Affairs of Russia

Аннотация. Данная статья посвящена исследованию примеров успешного применения искусственного интеллекта в бизнесе. В настоящей статье определяется перечень рисков и раскрываются возможности использования искусственного интеллекта в целях повышения экономической эффективности бизнеса на сегодняшний день.

Ключевые слова: искусственный интеллект, эффективность, бизнес процессы.

Abstract. This article examines examples of successful application of artificial intelligence in business. It identifies risks and explores the potential of using artificial intelligence to improve business efficiency today.

Keywords: artificial intelligence, efficiency, business processes.

Актуальность исследования состоит в том, что в настоящее время использование искусственного интеллекта становится все более распространенным по нескольким причинам, а именно: способность ускорять и автоматизировать бизнес-процессы, анализировать большой объем данных, принимать оптимизированные и обоснованные решения – словом, повышать эффективность работы компании.

Искусственный интеллект (ИИ) представляет собой сферу компьютерных наук, которая объединяет методы из различных областей, таких как математика, биология и психология. Его целью является создание и разработка систем, способных выполнять задачи, требующие мышления и интеллекта человека.

Суть искусственного интеллекта заключается в разработке алгоритмов и программ, способных обучаться на основе данных, извлекать выводы, решать задачи, анализировать ситуации и принимать решения, аналогичные тем, которые делает человек.

Риски, связанные с использованием ИИ в бизнес-процессах, включают в себя несколько аспектов:

– Неправильно настроенные модели машинного обучения могут привести к серьезным ошибкам при принятии бизнес-решений;

- Недостаточно обработанные и неструктурированные данные могут исказить результаты анализа, приводя к неточным прогнозам и решениям;
- Некорректное использование и хранение персональных данных может нарушить конфиденциальность, что может иметь серьезные последствия для бизнеса;
- Массовое применение стандартных решений в области искусственного интеллекта может привести к монополизации рынка несколькими крупными компаниями, что может подорвать конкуренцию и инновации в данной сфере;
- Технологии искусственного интеллекта могут быть злоупотреблены для кражи личных данных, манипуляции пользователями или атак на информационную безопасность компании.

Будучи внимательными к этим рискам и принимая соответствующие меры предосторожности, компании, стремящиеся к повышению эффективности своей деятельности, могут сделать использование искусственного интеллекта более безопасным и качественным.

В современной деловой среде ИИ является фундаментальным стержнем цифрового преобразования, занимая ключевую роль в разнообразных секторах коммерции. Рассмотрим важнейшие преимущества применения ИИ в предпринимательстве.

1. Автоматизация и оптимизация бизнес-процессов: Внедрение ИИ позволяет автоматизировать монотонные операции и оптимизировать рабочие процессы. Это способствует уменьшению затрат на трудовые ресурсы и повышению производительности. Алгоритмы машинного обучения способны анализировать данные, выявлять тенденции и прогнозировать спрос, что помогает компаниям точнее планировать производство и управлять запасами.

2. Улучшение качества принятия решений: ИИ обладает возможностью анализировать большие объемы информации и обнаруживать скрытые закономерности, что способствует принятию более обоснованных и точных решений. Системы ИИ способны обрабатывать данные быстрее и более эффективно, что позволяет бизнесу оперативно реагировать на изменения в окружающей среде и на рынке.

3. Персонализация продуктов и услуг: Алгоритмы машинного обучения могут анализировать предпочтения и поведение клиентов, что позволяет компаниям создавать персонализированные продукты и услуги. Это способствует увеличению удовлетворенности клиентов и повышению лояльности к бренду.

4. Улучшение обслуживания клиентов: Использование чат-ботов и виртуальных ассистентов на базе ИИ позволяет компаниям предоставлять круглосуточную поддержку клиентам, отвечая на их вопросы и решая проблемы без участия человека. Это улучшает качество обслуживания и сокращает время ожидания ответа.

Таким образом, применение Искусственного Интеллекта в бизнесе является мощным инструментом для повышения конкурентоспособности компаний. ИИ помогает автоматизировать процессы, улучшить качество

принятия решений, персонализировать продукты и услуги, улучшить обслуживание клиентов, прогнозировать и минимизировать риски, а также создавать новые возможности для развития.

Примеры успешного использования Искусственного Интеллекта для увеличения экономической эффективности

В наше время, Искусственный Интеллект (ИИ) становится все более привычным инструментом, который компании используют в разнообразных секторах, чтобы увеличить свою экономическую эффективность и достичь конкурентных преимуществ. Рассмотрим несколько успешных примеров использования ИИ, которые помогли компаниям повысить эффективность своих бизнес-процессов и улучшить финансовые результаты.

Таблица 1 – Примеры успешного использования ИИ для увеличения экономической эффективности.

Область применения	Пример
1. Автоматизация производства в промышленности	Многие промышленные предприятия внедряют ИИ для автоматизации своих производственных процессов. Например, компания General Electric (GE) применила технологии машинного обучения для создания "умного завода", который способен самостоятельно оптимизировать производственные процессы, управлять оборудованием и предотвращать сбои. Благодаря этому удалось снизить расходы на обслуживание оборудования, повысить производительность и сократить время простоя.
2. Повышение точности прогнозирования спроса в розничной торговле	Крупные розничные сети, такие как Amazon и Walmart, успешно используют ИИ для анализа данных о покупках, поведении потребителей и внешних факторах, влияющих на спрос. Это помогает им более точно прогнозировать спрос на товары, оптимизировать уровень запасов и уменьшать потери от неэффективного управления инвентарем.
3. Оптимизация работы в финансовом секторе	Банки и финансовые учреждения активно применяют ИИ для автоматизации процессов рискованного управления, кредитного скоринга и обнаружения мошенничества. Например, Goldman Sachs внедрил систему машинного обучения для анализа данных о клиентах и предсказания их потенциальной кредитоспособности. Это помогло банку принимать более обоснованные решения о выдаче кредитов и снизить риски дефолта.
4. Улучшение	Компании в области обслуживания, такие как Airbnb

клиентского обслуживания в сфере услуг	и Uber, активно используют ИИ для персонализации сервиса и улучшения клиентского опыта. Алгоритмы машинного обучения анализируют предпочтения и поведение пользователей, предлагая наиболее подходящие товары или услуги и повышая удовлетворенность клиентов.
5. Оптимизация цепочки поставок в логистике	Крупные логистические компании, такие как FedEx и UPS, используют ИИ для оптимизации маршрутов доставки, управления запасами и прогнозирования времени доставки. Это помогает сокращать расходы на доставку грузов и улучшать обслуживание клиентов.

Так, успешные примеры использования Искусственного Интеллекта в различных отраслях свидетельствуют о его значительном потенциале для повышения экономической эффективности компаний.

Реальные кейсы использования ИИ в российском бизнесе

Для того, чтобы наглядно убедиться в том, что искусственный интеллект позволяет повысить эффективность бизнеса рассмотрим реальные кейсы использования ИИ в российском бизнесе:

Таблица 2 - Кейсы использования ИИ в российском бизнесе.

Название компании	Проблема	Решение	Эффект от внедрения
Сбер	В работе банкоматов периодически возникают технические сбои, когда внесенные в банкомат наличные не зачисляются на счет. Раньше для решения этой проблемы клиентам Сбера приходилось лично обращаться в банк, что отнимало до нескольких дней и вызывало лишние затруднения.	Онлайн-урегулирование аппаратных сбоев позволяет решить проблему на месте — это занимает от 20 секунд до 2 минут. После внедрения нового метода большинство сбоев устраняются автоматически и деньги зачисляются на счет клиента. В более сложных случаях банкомат просит клиента уточнить сумму внесенных средств в диалоговом окне и запускает процесс	1. 14 штатных единиц переключилось на более важные задачи. 2. 10 тысяч обращений клиентов удалось избежать. 3. До 30 секунд занимает решение проблемы в режиме online. 4. 3 миллиона рублей в месяц экономятся за счёт снижения нагрузки на сотрудников.

		онлайн-урегулирования с применением искусственного интеллекта — в этом случае принятие решения занимает до 30 секунд. Процесс позволяет решить проблемы клиентов онлайн в 60% случаев. Это стало возможно благодаря внедрению ИИ-моделей, проводящих многофазные проверки финансового профиля клиента и оценивающих вероятные риски по сбойной операции на основании свыше 500 параметров.	
X5 Retail Group	Кассы самообслуживания, установленные в супермаркетах «Перекресток», предлагают покупателям варианты оплаты с помощью банковской карты или смартфона. Несмотря на привычность этих платежных средств, карту легко забыть, а телефоны иногда садятся в самый неподходящий	Группа X5, владеющая сетью «Перекресток», внедрила на кассах самообслуживания сервис оплаты товаров одним взглядом, разработанный в партнерстве с компаниями VisionLabs, Visa и Сбер. Оплата покупок на кассах самообслуживания в ряде супермаркетов «Перекресток» теперь производится с помощью	1. Свыше 300 магазинов торговой сети Перекрёсток оснащены кассами самообслуживания с внедрённым решением. 2. В 2-2,5 раза сократилось время необходимое для совершения покупки на кассе. 3. Около 1000 покупок с помощью новой технологии совершаются в сети Перекрёсток ежедневно. 4. Рост среднего чека

	момент.	технологии распознавания лиц VisionLabs на базе разработок лаборатории инноваций X5: покупателю достаточно выбрать соответствующий тип оплаты и посмотреть в камеру. Система автоматически идентифицирует покупателя среди клиентов банка и списывает средства со счета. Подобное решение помогает покупателям совершить покупки, даже не доставая карту или телефон из кармана. Все, что требуется – подтвердить операцию на сумму свыше 1000 рублей ПИН-кодом. Решение успешно внедрено в 354 магазинах торговой сети «Перекресток», где установлены кассы самообслуживания.	и трафика в торговых точках, где доступна оплата по лицу.
НЛМК	Железная руда доставляется от карьера до обогатительной фабрики Новолипецкого металлургического комбината в	Компания RDL by red_mad_robot разработала для НЛМК систему автоматизированного контроля качества погрузки руды. Она состоит из	1. На 2% больше объем перевозимой рудной массы. 2. На 21 день в год меньше простой ЖД-составов. 3. На 60 дней в год меньше простой

самосвалах и вагонах-дмпкарах. Соблюдение оптимальных норм загрузки каждого вида транспорта отслеживается работниками визуально, что нередко приводит к недостаточной или избыточной загрузке. В результате растут себестоимость руды и амортизационные издержки предприятия.	видеокамер над железнодорожными путями, где проходят дмпкары, и алгоритма распознавания изображений. Система анализирует не только объем сырья в дмпкарах, но и качество их загрузки – например, присутствие в вагонах больших валунов, не подлежащих дроблению на фабрике. Автоматизация контроля качества позволяет в реальном времени давать обратную связь машинисту или экскаваторщику для корректировки процессов.	самосвалов. 4. Сокращение издержек производства.

Исследование показало, что внедрение ИИ в бизнес-процессы открывает перед компаниями широкие перспективы для улучшения операционной эффективности, оптимизации затрат и развития инновационных подходов к ведению дел. Автоматизация, аналитика данных, персонализация обслуживания клиентов и создание новых бизнес-моделей — это лишь некоторые из преимуществ, которые предоставляет использование ИИ.

Кроме того, данное исследование выявило важность подготовки персонала и создание специализированных отделов по работе с данными и ИИ для успешной реализации проектов в этой области. Эффективное внедрение ИИ также требует внимательного рассмотрения вопросов безопасности данных и этических аспектов использования технологий ИИ.

В заключении можно подчеркнуть, что в условиях быстрого развития технологий ИИ и их все более широкого применения в бизнесе, компании, способные адаптироваться и интегрировать эти инновации в свою деятельность, получают значительные конкурентные преимущества на рынке. Таким образом, внедрение искусственного интеллекта становится

необходимым шагом для компаний, стремящихся к устойчивому развитию и успешной конкуренции в современном бизнес-мире.

Список литературы

1. Кейс НЛМК // Режим доступа: <https://ai-russia.ru/library/nlmk-redmadrobot>.
2. Кейс Сбер // Режим доступа: <https://ai-russia.ru/library/sber-atm>.
3. Кейс X5 RetailGroup // Режим доступа: <https://ai-russia.ru/library/x5-visionlabs-faceid>.
4. Статистика использования нейросети в бизнесе // Режим доступа: <https://www.sostav.ru/publication/neiroseti-v-biznese-62867.html>.

Финансовые инструменты в учете выручки по договорам с покупателями

Financial instruments in accounting for revenue from contracts with customers

Плотников В.С.

Доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры информационно-аналитического обеспечения и бухгалтерского учета,
Новосибирской государственной университет экономики и управления (НИНХ)

Плотникова О.В.

Доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры информационно-аналитического обеспечения и бухгалтерского учета,
Новосибирской государственной университет экономики и управления (НИНХ)

Plotnikov V.S.

Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Information and Analytical Support and Accounting,
Novosibirsk State University of Economics and Management (NINH)

Plotnikova O.V.

Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Information and Analytical Support and Accounting,
Novosibirsk State University of Economics and Management (NINH)

Аннотация. Анализ отдельных положений ФБСУ 9/2025 «Доходы» показал, что в данном стандарте отсутствуют вопросы учета использования финансовых инструментов в учете выручки по договорам с покупателями. Это в то время, когда именно изменения рыночных условий оказывают серьезное влияние на оценку доходов экономического субъекта. Авторы статьи высказывают убеждение в том, что, что для целей учета доходов целесообразно использовать и структуру, и содержание прочего совокупного дохода, а именно: операций хеджирования денежных потоков, обеспечивающих минимизацию рисков изменения рыночных условий.

Ключевые слова: ФБСУ 9/2025 «Доходы», МСФО (IFRS) 15 «Выручка по договорам с покупателями», доходы экономических субъектов, экономические субъекты, производные финансовые инструменты

Abstract. An analysis of certain provisions of FBSU 9/2025 "Revenues" has shown that this standard does not address the issue of accounting for the use of financial instruments in the accounting of revenue under contracts with customers. This is at a time when changes in market conditions have a significant impact on the assessment of an economic entity's revenues. The authors of this article believe that it is appropriate to use both the structure and content of other comprehensive income for the purpose of accounting for revenues, specifically, the use of cash flow hedging operations to minimize the risks associated with changes in market conditions.

Keywords: FBSU 9/2025 "Revenues", IFRS (IFRS) 15 "Revenue from Contracts with Customers", revenues of economic entities, economic entities, derivative financial instruments

В своей статье мы хотим обратить внимание на «распределение рисков, связанных с исполнением договора, денежными потоками сторон договора в будущем». Здесь мы делаем акцент на использовании в учете выручки финансовых инструментов, о которых часто забывают, поскольку, по существующим правилам российского бухгалтерского учета, информация о них, в основном, отражается на забалансовых счетах и не оказывают влияния на финансовое состояние организации.

Существующий подход, по нашему мнению, не отвечает требованиям рыночной экономики, так как не учитывает влияния рынка капиталов, в то время, как подчеркивали Э.С. Хендриксен и М.Ф. Ван Бреда «Исследователи теории учета изучают рынок капитала, так как его реакция на учетную информацию служит средством подтверждения или опровержения учетных концепций» [9, с.110]. Поэтому концепцию учета финансовых инструментов и связанную с ней методику учета хеджирования денежных потоков необходимо было учесть в структуре ФСБУ 9/2025 «Доходы» в части учета выручки.

Более того, учет операций хеджирования финансовыми инструментами оказывает влияние на оценку выручки, так как хеджирование – это процесс минимизации рисков изменения стоимости объектов обменной сделки. В данном случае отпадает необходимость обособленного учета «надбавок» и «скидок» не всегда имеющих прямое отношение к учету выручки по договорам с покупателями.

Проблемы учета финансовых инструментов и операций хеджирования, безусловно, носят глобальный характер. Совет по Международным стандартам финансовой отчетности создал для этого специальную рабочую группу и разработал 10-летнюю дорожную карту по сближению позиций ГААП и МСФО, работа по которой была завершена лишь в конце прошлого века.

Безусловно, отразить в рамках одного ФСБУ 9/2025 «Доходы» все многообразие изданных для целей учета финансовых инструментов нормативных документов: МСФО (IFRS) 7 «Финансовые инструменты: раскрытие информации» [2] и МСФО (IFRS) 9 «Финансовые инструменты» [3], а также МСФО (IAS) 32 «Финансовые инструменты: представление информации» [5], МСФО (IAS) 39 «Финансовые инструменты: представление признания и оценка» [6] - невозможно. Однако, и не упомянуть или не раскрыть информацию об этих объектах учета, хотя бы коротко, в ФСБУ 9/2025 «Доходы» - тоже нельзя.

Для подтверждения нашей позиции приведем характеристику лишь трех основных видов производных финансовых инструментов: форвардных контрактов, фьючерсных контрактов и опционов. При этом, изначально, приведем определения самих финансовых инструментов.

«Финансовый инструмент - договор, в результате которого возникает финансовый актив у одной организации и финансовое обязательство или долевого инструмента - у другой» [5, п.11]. Из этого определения следует, что содержание финансового инструмента определяет именно договор. Однако договор, как таковой, является объектом бухгалтерского наблюдения, в котором отражена стоимостная оценка договорных обязательств и условий их исполнения, являющихся объектами бухгалтерского учета. Определение договора в качестве объекта бухгалтерского учета имеется в МСФО (IFRS) 15 «Выручка по договорам с покупателями» п.9: «Организация должна учитывать договор с покупателем, который попадает в сферу применения настоящего стандарта» [4, п.9]

При этом, в МСФО (IFRS) 15 «Выручка по договорам с покупателями» отражаются критерии идентификации договоров, определяющие их значимость для бухгалтерского учета:

«(а) стороны по договору утвердили договор (в письменной форме, устно или в соответствии с другой обычной деловой практикой) и обязуются выполнять предусмотренные договором обязательства;

(б) организация может идентифицировать права каждой стороны в отношении товаров или услуг, которые будут переданы;

(с) организация может идентифицировать условия оплаты товаров или услуг, которые будут переданы;

(д) договор имеет коммерческое содержание (т.е. риски, распределение во времени или величина будущих денежных потоков организации, как ожидается, изменятся в результате договора); и

(е) получение организацией возмещения, право на которое она получит в обмен на товары или услуги, которые будут переданы покупателю, является вероятным. Оценивая вероятность получения суммы возмещения, организация должна принимать во внимание только способность и намерение покупателя выплатить данную сумму возмещения при наступлении срока платежа. Сумма возмещения, право на которое будет иметь организация, может быть меньше, чем цена, указанная в договоре, если возмещение является переменным, поскольку организация может предложить покупателю уступку в цене» [4, п.9].

Свой анализ использования финансовых инструментов в учете выручки по договорам с покупателями начнем с форвардного контракта, предварительно отметив, что в определении форвардного контракта термины «договор» и «договорной» играют определяющую роль, так как отражают соглашения между сторонами обменной сделки, имеющие четкие финансовые последствия, уклониться от исполнения которых нельзя, так как их исполнение обеспечено правовой защитой.

Точно такое же значение термины «договор» и «договорной» имеют и для учета выручки по договорам с покупателями при отражении выручки в соответствии с зафиксированной по договору суммой денежных средств.

«Форвардный контракт (forward contract) – чрезвычайно простая производная ценная бумага. Он представляет собой соглашение о покупке или продаже того или иного актива в определенный момент в будущем по определенной цене. <...> Форвардный контракт является предметом торговли на внебиржевом рынке» [8, с.40]. Поэтому его использование в продаже произведенной продукции (работ, услуг) не вызывает ни каких затруднений. Однако, следует отметить, что форвардный контракт заключается на будущую сделку и поэтому весьма важно определиться с будущей ценой товара, зафиксированной в стоимости договорных обязательств.

Что касается фьючерсного контракта, то «фьючерсный контракт – это соглашение о покупке или продаже актива в определенное время в будущем по определенной цене» [8, с.43]. На первый взгляд, казалось бы, нет никакой

разницы между фьючерсным и форвардным контрактом. Однако, это далеко не так.

Фьючерсный контракт является биржевым товаром, когда сделка купли-продажи товара осуществляется, в основном, на фьючерсной бирже. Именно фьючерсная биржа, в лице клиринговой палаты продает и покупает фьючерсные контракты, подыскивает контрагентов торговой сделки (участников фьючерсной сделки), определяет содержание контракта (как правило, стандартизированного контракта) и является ответственным лицом за исполнение договорных обязательств. Все эти условия сказываются и на учете выручки по договорам с покупателями при использовании фьючерсного контракта. Суть этих условий заключается в следующем. На момент открытия фьючерсной позиции на бирже каждый участник биржевой торговли делает добровольный взнос (депозит) денежных средств (от 2 до 10 процентов от стоимости актива), гарантирующий исполнение будущей сделки. При этом участники фьючерсной биржи остаются собственниками этих средств. Однако, брокеры фьючерсной биржи при изменении рыночных цен на активном рынке ежедневно корректируют остатки денежных средств на счетах участников фьючерсной биржи. При этом при повышении рыночных цен на базовый актив брокер со счетов владельца фьючерсного контракта переводит сумму денежных средств, соответствующую повышению цен на базовый актив, на счета контрагента, и, наоборот, при снижении цен на базовый актив брокер переводит со счета контрагента фьючерсного контракта соответствующую сумму денежных средств на счет владельца фьючерсного контракта.

По существу вопроса относительно выручки по договорам с покупателями фьючерсная биржа распределяет риски изменения рыночных условий между участниками фьючерсного контракта. При этом результаты этих операций должны быть отражены в структуре прочего совокупного дохода.

В современной рыночной экономике рынок срочных производных инструментов является важнейшим компонентом финансового рынка. Среди них особое место занимает рынок опционных контрактов. Однако в российской экономике на рынке капиталов, в связи с санкционным давлением, снижается интерес к операциям с опционами.

В данной части статьи нас интересует вопрос о влиянии опционных сделок на оценку выручки по договорам с покупателями, так как опционы участвуют в сделках, осуществляемым не только на фондовых биржах, но и вносят свой вклад в исполнение товарообменных операций во внебиржевой торговле.

«Опцион – это контракт между двумя инвесторами, в котором один предоставляет другому право купить (или продать) определенный актив в определенный момент времени по определённой цене» [10, с.178]. По сути дела, инвесторами в товарообменной сделке могут выступать как продавцы, так и покупатели товара, так как исполнение опционной сделки предполагается в будущем.

В своем исследовании мы бы хотели обратить внимание на европейские опционы, так как реформа отечественного бухгалтерского учета предполагает, в основном, переход на МСФО.

Европейский опцион «колл» или «пут» дает его владельцу право (опционное право) купить (или продать) оговоренное количество базового актива по заранее определенной цене в момент окончания действия контракта (или в момент исполнения контракта). Эта цена, обозначенная в контракте называется ценой «страйк» или, проще говоря, ценой в момент исполнения условий контракта. При этом, дата, обозначенная в опционе, называется датой истечения контракта, то есть сроком платежа по контракту. В этом и заключается основное отличие опциона от простых договоров купли-продажи. При этом, владелец опциона не обязан реализовать свое право. Тогда как владельцы форвардных и фьючерсных контрактов обязаны выполнить или отказаться от выполнения контрактных условий. Однако, за сам опцион, представляющий собой производный финансовый инструмент, надо заплатить на фондовой бирже. В связи с этим изменяются субъекты опционной сделки: покупатели опционов «колл», продавцы опционов «колл», покупатели опционов «пут» и продавцы опционов «пут». Это накладывает определенные контрактные условия: продавцы опциона «колл» обязаны продать свой базовый актив, а покупатели опциона имеют право, но не обязательство, купить базовый актив. В то время как покупатели опциона «пут» обязаны купить базовый актив, а продавцы опциона «пут» имеют право, но не обязанность продать базовый актив. В этом и заключаются сложности использования опционов в сделках.

Тем не менее, мы считаем нецелесообразным исключение из МСФО (IFRS) 15 «Выручка по договорам с покупателями» и ФСБУ 9/2025 «Доходы» производных финансовых инструментов только на основании усложнения учетного процесса, так как основное внимание в них сосредоточено на договорных обязательствах, так как и в обычных договорах с покупателями, и в производных финансовых инструментах обязательство принятое к исполнению или договорное обязательство в момент заключения договора не являются объектом имущества, а их признание в качестве объектов бухгалтерского учета обеспечивается только наличием базового актива или необходимостью его производить или покупать в будущем.

И последнее, на что хотелось бы обратить внимание – это то, что договорное право, исходя из Концептуальных основ представления финансовых отчетов (2018 г.) [11], является активом и должно быть отражено в системном бухгалтерском учете и финансовой отчетности организации, а признание выручки по договорам с покупателями происходит не в момент перехода права собственности на базовый актив от продавца к покупателю, а в момент признания контроля над базовым активом у покупателя

Список литературы

1. Федеральный стандарт бухгалтерского учета «Доходы» ФСБУ 9/2025 [Электронный ресурс]: утв. Приказом Минфина России от 16.05.2025 № 56н // СПС «Консультант Плюс» [сайт].

URL:

- <https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=511967&dst=100021#svtdo2Vqr9UTq0gA> (дата обращения: 20.10.2025).
2. Международный стандарт финансовой отчетности (IFRS) 7 «Финансовые инструменты: раскрытие информации» [Электронный ресурс] / введен приказом Минфина России от 28.12.2015 № 217н (приложение 35) // СПС «Консультант Плюс» [сайт]. — URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_193678 (дата обращения: 30.10.2025).
 3. Международный стандарт финансовой отчетности МСФО (IFRS) 9 «Финансовые инструменты» [Электронный ресурс] / введен приказом Минфина России от 27.06.2016 № 98н (приложение 2) // СПС «Консультант Плюс» [сайт]. — URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_201983/ (дата обращения: 30.10.2025).
 4. Международный стандарт финансовой отчетности (IFRS) 15 «Выручка по договорам с покупателями» [Электронный ресурс] / введен приказом Минфина России от 27.07.2016 № 98н (приложение 5) // СПС «Консультант Плюс» [сайт]. — URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_201985/ (дата обращения: 30.10.2025).
 5. Международный стандарт финансовой отчетности (IAS) 32 «Финансовые инструменты: представление» [Электронный ресурс] / введен приказом Минфина России от 28.12.2015 № 217н (приложение № 20) // СПС «Консультант Плюс» [сайт]. — URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_193676/7fc0c67fa104ef4d3503071e8a449554faa0d206/ (дата обращения: 20.10.2025).
 6. Международный стандарт финансовой отчетности (IAS) 39 «Финансовые инструменты: признание и оценка» [Электронный ресурс] / введен приказом Минфина России от 28.12.2015 № 217н (приложение № 26) // СПС «Консультант Плюс» [сайт]. — URL: <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&ts=1612920888032032815404878034&cacheid=3AA41AB2B45C5AE03BAB72FFF8F0EA12&mode=splus&base=LAW&n=202749&rnd=0B47AFA79000D74368F7C29C11668100#1g1xraoq9nq> (дата обращения: 18.10.2025).
 7. Плотников В.С., Плотникова О.В. Объединение бизнеса и консолидированная финансовая отчетность : монография / В.С. Плотников, О.В. Плотникова. – М.: ИНФРА-М, 2021. – 278 с.
 8. Халл Дж.К. Опционы, фьючерсы и другие производные финансовые инструменты: пер. с англ. / Дж.К. Халл. — 6-е изд. — М.: И.Д. Вильямс, 2008. — 1056 с.
 9. Хендриксен Э.С., Ван Бреда М.Ф. Теория бухгалтерского учета. - М: Финансы и статистика, 1997. - 574 с.
 10. Шарп У. Инвестиции: пер с англ. / У. Шарп, Г. Александер, Дж. Бэйли. — М.: ИНФРА-М, 2022. — 1040 с.
 11. Концептуальные основы представления финансовых отчетов [Электронный ресурс]. - URL: https://www.minfin.ru/ru/document/?id_4=125979 (дата обращения: 20.10.2025).

Новые методические подходы к формированию финансовой отчетности: поправки к МСФО 1, МСФО 21

New methodological approaches to financial statement preparation: amendments to IAS 1, IAS 21

Пономаренко В. В.

Аспирант Новосибирского государственного университета экономики и управления
«НИНХ»

Научный руководитель: Плотникова О. В.

Д-р экон. наук, профессор Новосибирского государственного университета экономики и
управления «НИНХ»

Ponomarenko V. V.

Postgraduate student of Novosibirsk State University of Economics and Management «NINH»

Academic advisor: Plotnikova O. V.

Dr. Sci. (Econ.), Professor of Novosibirsk State University of Economics and Management
«NINH»

Аннотация. В статье проведено исследование новых методических подходов к формированию финансовой отчетности в связи с вступлением в силу поправок к стандартам МСФО (IAS) 1 «Представление финансовой отчетности» начиная с отчетностей, подготовливаемых за 2024 год, и МСФО (IAS) 21 «Влияние курсовых разниц», начиная с отчетностей, подготовливаемых за 2025 год соответственно. Проведена сравнительная характеристика изменений, произошедших в связи с введением указанных поправок.

Ключевые слова: финансовая отчетность, международный стандарт финансовой отчетности, поправка к МСФО

Abstract. The article investigates new methodological approaches to financial statement preparation in connection with the amendments to IAS 1 «Presentation of Financial Statements» coming into effect starting with the financial statements prepared for 2024, and IAS 21 «The Effects of Changes in Foreign Exchange Rates», starting with the financial statements prepared for 2025, respectively. The comparative analysis of the changes resulting from the introduction of these amendments has been performed.

Keywords: financial statement, international accounting standard, amendment to IAS

Международные стандарты обеспечивают сопоставимость и прозрачность финансовой отчетности в общемировом масштабе, а также делают отчетности доступными для внутренних и внешних пользователей, таких как банки, акционеры и потенциальные инвесторы. Обеспечивая сопоставимость, единые стандарты способствуют повышению экономической эффективности, помогая пользователям определять финансовые возможности и риски.

Мировая экономика развивается динамично, появляются новые финансовые инструменты, возникают практические расхождения в применении стандартов, в связи с этим существует потребность в регулярном обновлении международных стандартов финансовой отчетности.

Ответственность за этот непрерывный процесс несет Совет по Международным Стандартам Финансовой Отчетности (СМСФО), построенный на принципах независимости, общественного надзора и строгого контроля качества. Для того, чтобы гарантировать актуальность, полноту стандартов и их соответствие меняющимся экономическим условиям СМСФО регулярно разрабатывает новые стандарты, вносит поправки в существующие стандарты, а также ратифицирует интерпретации, разработанные Комитетом по Разъяснениям Международной Финансовой Отчетности (КРМФО)[4].

В России МСФО обязательны к применению для таких важнейших в масштабах страны организаций, как кредитные учреждения, страховые компании и компании, ценные бумаги которых допущены к организованным торгам.

2024 и 2025 годы не стали исключениями. В этот период вступили в силу некоторые важные поправки к МСФО, разработанные экспертами из Совета МСФО ранее для того, чтобы устранить неоднозначность в критически важных областях.

Среди значимых обязательных изменений с января 2024 года можно выделить поправку к МСФО (IAS) 1, регламентирующую классификацию обязательств по долгам. Данные поправки были введены в качестве ответа на обеспокоенность заинтересованных сторон относительно классификации обязательств, в отношении которых организации обязаны соблюдать ограничительные условия, на долгосрочные и краткосрочные. Ключевой принцип, введенный пересмотренным МСФО 1, заключается в том, что обязательства разделяются на долгосрочные или краткосрочные исключительно в зависимости от наличия у организации прав отсрочить погашение обязательств на срок не менее 12 месяцев после отчетной даты. Указанные права существуют только в том случае, если организация соблюдает все ограничительные условия кредитных соглашений на отчетную дату [3].

На разделение обязательств на краткосрочные и долгосрочные при подготовке финансовой отчетности теперь влияет только соблюдение ковенант на отчетную дату или ранее. Ковенанты, необходимые к выполнению в периоды, следующие за отчетной датой, не оказывают влияние на классификацию обязательств на отчетную дату только при условии, если нарушение будущих ковенант не повлечет возникновения права кредитора на немедленное востребование обязательств на дату, завершающую отчетный период. Также, не влияют на классификацию обязательств на дату отчета о финансовом положении и ожидания руководства относительно нарушения ковенант в периоде, следующем за периодом отчетности [1].

Таким образом, поправка оказывает влияние на подход к оценке ликвидности: теперь классификация зависит не от прогнозов руководства, которые не всегда являются объективными, а от безусловных прав на конец отчетного периода, что повышает объективность оценки и лишает руководство возможности манипуляций с классификацией обязательств в целях улучшения ситуации с ликвидностью в финансовой отчетности.

Поправки к МСФО 1 являются особенно значимыми, так как оказывают влияние на отчетности всех организаций, привлекающих заемный капитал от банков. При подготовке отчетностей за 2024 и 2025 годы руководству необходимо критически оценить наличие безусловного права отсрочки погашения как минимум на 12 месяцев.

В связи с ужесточением правил классификации СМСФО также ввел и дополнительные требования к раскрытию информации о кредитных соглашениях: теперь организации обязаны раскрывать детали ограничительных условий по кредитным соглашениям в примечаниях, посвященных заемным средствам, а также информацию о ненарушении, либо нарушении указанных условий [1].

Таким образом, поправка к МСФО 1 «Представление финансовой отчетности» делает отчетность более информативной для пользователей, позволяя получить более расширенный объем информации о рисках организации, связанных с ликвидностью, однако, добавляет дополнительный объем задач для специалистов, ответственных за подготовку финансовой отчетности, а также аудиторов.

С 1 января 2025 года вступила в силу единственная, но при этом очень важная поправка к МСФО 21 «Влияние курсовых разниц». Введение этой поправки стало необходимым в связи с увеличением частоты случаев, когда возможность конвертации валюты отсутствует в связи с введением санкций, либо строгих правительственных ограничений на обмен.

Предыдущая версия стандарта не содержала точных правил учета активов и обязательств в подобных ситуациях, что способствовало значительным различиям в учетных политиках организаций, сталкивающихся с ограничениями на конвертацию.

Таким образом, целью Совета по МСФО была разработка четкого руководства, которое поможет организациям унифицировать подходы к учету и раскрытию информации в условиях ограничений валютного обмена и геополитической нестабильности.

Поправка вводит для организаций, столкнувшихся с валютными ограничениями, два основных шага. В первую очередь необходимо оценить возможность конвертации валюты, учитывая такие факторы, как временные рамки, возможность, вместо намерения получения другой валюты, цель обмена валюты, наличие юридически защищенных прав и обязанностей, а также ограничения по количеству обмена [2].

Если официальный и регулируемый обмен невозможен, организация должна приступить ко второму шагу – определению расчетным путем текущего обменного курса на дату оценки, по которому может быть осуществлена обычная операция конвертации валют между участниками рынка в преобладающих экономических условиях.

Следовательно, для расчета обменного курса в условиях отсутствия официальных источников обмена организации теперь могут использовать

обменные курсы на неофициальных рынках, если такая оценка является наиболее адекватной в сложившихся экономических условиях.

Поскольку для определения обменного курса в условиях невозможности официального обмена валют требуется значительное профессиональное суждение, поправка также вводит дополнительные требования к раскрытию информации в отчетности. Организациям, определяющим обменный курс расчетным путем, теперь необходимо раскрывать используемый обменный курс, методику его расчета, а также финансовые последствия и риски, которым подвержена организация в связи с отсутствием возможности конвертации [2].

Таким образом, вступившая в силу поправка призвана обеспечить большую прозрачность для пользователей финансовой отчетности в современных условиях геополитической нестабильности, однако, ее применение является очередным вызовом как для сотрудников финансовых отделов организаций, выпускающих отчетность по МСФО, так и для сотрудников аудиторских компаний.

Список литературы

1. Международный стандарт финансовой отчетности (IAS) 1 "Представление финансовой отчетности" [Электронный ресурс]: Приказ Минфина России от 28.12.2015 № 217н (ред. от 13.12.2023) // Доступ из СПС «Консультант Плюс».
2. Международный стандарт финансовой отчетности (IAS) 21 "Влияние изменений валютных курсов" [Электронный ресурс]: Приказ Минфина России от 28.12.2015 № 217н (ред. от 04.06.2024) // Доступ из СПС «Консультант Плюс».
3. Булычева Т. В., Завьялова Т. В., Булычева М. В. Учет долгосрочных обязательств с ковенантами: новые поправки к МСФО (IAS) 1 // Вестник Российского университета кооперации. – 2022. – №. 1 (47). – С. 17-21.
4. Усманов Ш. Ш. Совершенствование введения учета на основе Международных Стандартов Финансовой Отчетности // Journal of marketing, business and management. – 2024. – Т. 3. – №. 2. – С. 191-198.

Развитие методологии раскрытия информации в финансовой отчетности

Development of methodology for information disclosure in financial statements

Пономаренко В. В.

Аспирант Новосибирского государственного университета экономики и управления
«НИНХ»

Научный руководитель: Плотникова О. В.

Д-р экон. наук, профессор Новосибирского государственного университета экономики и
управления «НИНХ»

Ponomarenko V. V.

Postgraduate student of Novosibirsk State University of Economics and Management «NINH»

Academic advisor: Plotnikova O. V.

Dr. Sci. (Econ.), Professor of Novosibirsk State University of Economics and Management
«NINH»

Аннотация. В статье анализируется совершенствование методических подходов к раскрытию информации в финансовой отчетности в связи с будущим вступлением в силу стандарта МСФО (IFRS) 18 «Представление и раскрытие информации в финансовой отчетности» начиная с отчетностей, подготавливаемых за 2027 год. Приводится характеристика новых правил, которые будут введены после замены МСФО (IAS) 1 «Представление финансовой отчетности» новым стандартом. Также оценивается влияние вступления в силу нововведений на возможности пользователей.

Ключевые слова: международный стандарт финансовой отчетности, представление финансовой отчетности, пользователи

Abstract. The article examines the improvement of methodological approaches to financial statement disclosure in connection with the forthcoming application of IFRS 18 «Presentation and Disclosure in Financial Statements», effective for annual reporting periods starting from year 2027. The new rules introduced by the replacement of IAS 1 «Presentation of Financial Statements» with the new standard are characterized in this article. The article also evaluates the impact of these changes on the possibilities of financial statement users.

Keywords: international financial reporting standard, financial statement disclosure, users

В наше время в связи с нестабильной ситуацией в мировой экономике для пользователей отчетности становится особенно важно получать последовательную, доступную, прозрачную и сопоставимую информацию из финансовой отчетности.

Совет по Международным стандартам финансовой отчетности проводит регулярную работу для того, чтобы МСФО все больше соответствовали интересам внутренних и внешних пользователей.

Для того, чтобы удовлетворить возрастающие потребности пользователей в получении достоверной информации, в апреле 2024 года СМСФО опубликовал новый стандарт МСФО (IFRS) 18 «Представление и раскрытие информации в финансовой отчетности», который должен прийти на замену устаревающему МСФО (IAS) 1 «Представление финансовой отчетности» [1].

У сотрудников финансовых отделов и аудиторов есть в распоряжении 2025 и 2026 годы для того, чтобы подготовиться к вступлению в силу знаменательного стандарта, который станет обязательным для применения с 2027 года. При этом, для обеспечения сопоставимости данных, отчетности, раскрывающие информацию за 2027 год, должны будут также включать сравнительные данные за 2026 год, приведенные в соответствии с новым стандартом.

Указанный стандарт оказывает наиболее существенное влияние на одну из самых значимых форм финансовой отчетности – отчет о прибылях и убытках. В первую очередь МСФО 18 требует представлять отчет о финансовых результатах в новом структурированном виде для обеспечения лучшей сопоставимости отчетностей различных организаций. Классификация доходов и расходов будет осуществляться по видам деятельности: операционной, инвестиционной, финансовой, а также по налогу на прибыль и прекращенной деятельности [3].

После вступления стандарта в силу в отчет о прибылях и убытках будут включены два новых промежуточных показателя: операционный финансовый результат и финансовый результат до финансовых доходов, расходов и налога на прибыль. Пример указанной основной формы финансовой отчетности, подготовленной в соответствии с новым стандартом, представлен ниже в таблице 1.

Таблица 1

Пример отчета о прибылях и убытках, соответствующего требованиям МСФО 18

Строка отчета о прибылях и убытках	Категория доходов / расходов
Выручка	Операционная деятельность
Операционные расходы	
Операционная прибыль или убыток	Результирующая строка
Доля в прибыли (убытке) ассоциированных компаний	Инвестиционная деятельность
Доход от прочих финансовых вложений	
Процентные доходы от денежных средств на счетах	
Прибыль или убыток до доходов и расходов от финансовой деятельности и налога на прибыль	Результирующая строка
Проценты по кредитам и обязательствам по аренде	Финансовая деятельность
Проценты по пенсионным	

обязательствам	
Прибыль или убыток до налогообложения	Результирующая строка
Расходы по налогу на прибыль	Налог на прибыль
Прибыль или убыток от продолжающейся деятельности	Результирующая строка
Прибыль или убыток от прекращенной деятельности	Прекращенная деятельность
Прибыль или убыток за период	Результирующая строка

В категорию операционных будут относиться доходы и расходы организаций от основной деятельности и доходы и расходы, не относящиеся к другим категориям. В состав инвестиционных будут включаться в том числе доходы, сгенерированные активами, доходы и расходы от первоначальной и последующей оценки активов, а также прямые дополнительные расходы на приобретение активов. В состав финансовой деятельности будут входить процентные расходы по кредитам, займам, договорам финансовой аренды, пенсионным обязательствам, доходы и расходы от курсовых разниц по кредитам и валютным займам, а также прочие доходы и расходы, связанные с привлечением капитала [3].

Более того, новый стандарт устанавливает дополнительные правила по раскрытию показателей эффективности, утвержденных руководством. К подобным показателям относят финансовые показатели, которые не предписывают раскрывать стандарты МСФО, однако, по мнению руководства они помогают лучше продемонстрировать фактические результаты бизнеса, его операционную эффективность и перспективы в будущем, а также используются руководством в коммуникациях со СМИ, презентациях для инвесторов, официальных комментариях по тем или иным событиям. К показателям эффективности, определенных руководством относятся, например, прибыль до вычета процентов, налогов, износа и амортизации, скорректированная операционная прибыль, скорректированная прибыль за период [4].

По новым правилам, устанавливаемым МСФО 18 с 1 января 2027 года, финансовые отчетности должны включать в себя отдельное специальное раскрытие, посвященное показателям эффективности, определенным руководством. Раскрытие должно включать в себя методику расчета, сверку показателя, определенного руководством, к наиболее близкому с позиции сопоставимости показателю, определенному в МСФО, а также объяснение полезности раскрываемых показателей с точки зрения освещения стейкхолдерам финансовых результатов деятельности организации.

Таким образом, Совет по МСФО стремится обеспечить большую прозрачность и обеспечить пользователям лучшие возможности для понимания взаимосвязей между показателями, обязательными для раскрытия в

соответствии с МСФО, и показателями, используемыми руководством организаций для оценки эффективности деятельности.

Также, новый стандарт «Представление и раскрытие информации в финансовой отчетности» уделяет внимание группировке и детализации информации в отчетности.

Согласно МСФО 18 основной целью финансовой отчетности является обеспечение пользователей полезной информацией об активах организации, ее обязательствах, капитале, денежных потоках, доходах и расходах. Для того, чтобы эта цель была достигнута, составителям отчетности необходимо объединять информацию о большом количестве операций и событий для их представления в основных формах отчетности и примечаниях к ним. Поэтому МСФО 18 также включает в себя дополнительные руководства по детализации и группировке информации в отчетности [2].

Стандарт делает акцент на том, что полезная для пользователей информация должна раскрываться в кратком, сжатом, структурированном виде в основных формах, при этом более детально существенные данные должны представляться в пояснениях к этим формам. Следовательно, пояснения должны использоваться для того, чтобы поделиться с пользователями дополнительной существенной информацией, которая не входит в основные формы из-за своего объема и детализации [2].

По результатам анализа изменений, вступающих в силу с 1 января 2027 года, можно сделать вывод о том, что дальнейшее совершенствование методических подходов к раскрытию информации в финансовой отчетности направлено на повышение сопоставимости, простоты восприятия и доступности для анализа финансовой информации для пользователей, однако, может вызвать некоторые трудности как у руководства организаций при первом применении стандарта, так и у аудиторов при проверке представляемой информации.

Список литературы

1. Международный стандарт финансовой отчетности (IAS) 1 "Представление финансовой отчетности" [Электронный ресурс]: Приказ Минфина России от 28.12.2015 № 217н (ред. от 13.12.2023) // Доступ из СПС «Консультант Плюс».
2. Czajor P. IFRS 18: Advancing the relevance and utility of financial statements for stakeholders //European Research Studies Journal. – 2024. – Т. 27. – №. 2. – С. 265-275.
3. De Castro Neves H. IFRS 18 implementation in Brazilian enterprises: Challenges and opportunities //International Journal of Business Administration. – 2024. – Т. 15. – №. 2. – С. 102-112.
4. Mio C., Costantini A., Panfilo S. Performance measurement tools for sustainable business: A systematic literature review on the sustainability balanced scorecard use //Corporate social responsibility and environmental management. – 2022. – Т. 29. – №. 2. – С. 367-384.

Сложные вопросы организации производственного учета на предприятиях пищевой промышленности

Complex issues of the organization of production accounting in the food industry

Пухова Е.Ю.

Кандидат экономических наук, доцент кафедры бухгалтерского учета,
Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И.
Лобачевского

Pukhova E.Yu.

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of Accounting Department,
Lobachevsky State University of Nizhni Novgorod

Аннотация: построение системы производственного учета является внутренним делом каждого предприятия, в процессе разработки необходимо учитывать специфику и особенности его деятельности. В статье автором исследуются особенности развития финансового и производственного учета на предприятиях пищевой промышленности.

Ключевые слова. Перерабатывающая промышленность РФ, перспективы развития, проблемные вопросы, производственный учет, направления совершенствования

Abstract: The development of a production accounting system is an internal matter for each enterprise, and it is necessary to take into account the specifics and features of its activities during the development process. In this article, the author explores the features of the development of financial and production accounting in food industry enterprises.

Keywords. Processing industry of the Russian Federation, development prospects, problematic issues, production accounting, areas of improvement

Перерабатывающая промышленность Российской Федерации – одно из важнейших направлений деятельности, направленное обеспечить стабильное снабжение населения необходимыми продуктами питания. В настоящее время пищевая промышленность России объединяет около 45 направлений деятельности и свыше 32 тысяч предприятий с общей численностью занятых 2,3 миллиона человек. Доля пищевой промышленности в России в общем объеме промышленного производства составляет 14-15 %. К основным, отличительным признакам деятельности предприятий пищевой промышленности РФ можно отнести следующие:

- ✓ однотипность предприятий по установлению операционного цикла, потребности в оборотном и основном капитале, а также по структуре актива и пассива баланса;
- ✓ производство социально значимых продуктов;
- ✓ наличие постоянного неэластичного спроса на продукцию;
- ✓ приближенность производственного процесса к потребителям.

Финансово-экономический мировой кризис последних лет внес значительные коррективы в текущую деятельность и инвестиционные

стратегии предприятий пищевой промышленности. Своеобразие кризисной ситуации заключается в том, что появилась необходимость постоянно анализировать финансовое и имущественное состояние предприятия, своевременно изучать нормативную базу, автоматизировать учетные процессы и грамотно выстраивать политику предприятия. Оценка состояния и тенденций развития пищевой промышленности России и Нижегородской области в частности, показывает, что проводимые в экономике рыночные преобразования по-разному отразились на работе предприятий указанного выше вида деятельности. Часть из них, после структурной перестройки, удалось не только преодолеть спад производства по сравнению с началом реформ, но и привлечь финансовые ресурсы для модернизации действующих мощностей и строительства новых предприятий и автоматизации многих учетных процессов на них. Результатом стало увеличение объемов выпуска продукции, улучшение ее упаковки и качества, расширение ассортимента. Речь идет, прежде всего, о таких видах деятельности, как пивобезалкогольная, табачная, маложировая, ликероводочная и кондитерская. При этом, несмотря на положительную динамику, многие направления деятельности развиваются нестабильно (хлебопекарная, молокоперерабатывающая, сахарная и т.д.). Это обуславливается рядом условий как внутреннего, так и внешнего характера. Ограничения в развитии производств и пищевых продуктов связаны с:

- постоянной переработке технических регламентов;
- низким уровнем рентабельности производства большей части пищевой продукции;
- моральное и физическое устаревание основных производственных фондов, особенно их активной части;
- долгим сроком окупаемости вложенных инвестиций;
- несовершенством механизма государственного и таможенно-тарифного регулирования рынка продовольственных ресурсов;
- неразвитостью инфраструктуры производства продукции, основной целью которой является обеспечение бесперебойного и эффективного функционирования производственного процесса.

Оценка производственной деятельности исследуемых предприятий показывает, что сокращение выпуска продукции в ряде отраслей пищевой промышленности связано с низким использованием производственных мощностей. Например, в хлебопекарнях они использовались на 32,7%, на молокоперерабатывающих предприятиях на 49,6%, мясоперерабатывающих – на 42,0% [2, с. 11]. Одним из отрицательных факторов, влияющих на развитие производства продуктов питания, является изношенность основных фондов. Исследование использования производственных мощностей показывает, что их потенциал практически исчерпан, поскольку значительная часть оборудования ввиду его физического и морального износа не может быть задействована в производстве. В пищевой индустрии степень износа основных фондов составила к 2025 году 41% (по России – 36,4%), что ниже, чем по другим направлениям деятельности и в среднем по промышленности в области [3, 4].

Следует отметить, что для модернизации материально-технической базы производства необходимы не только усилия самих предприятий, но и гибкая, целенаправленная государственная политика их поддержки. Остающихся в распоряжении предприятий средств недостаточно для проведения реконструкции и технологического перевооружения, в результате чего коэффициент обновления основных фондов составляет всего около 2 % (при норме 10-12 %) по России в целом [1,5].

Одной из важных причин неустойчивой работы предприятий пищевой промышленности является недостаток финансовых средств. Доля убыточных организаций по данному направлению деятельности в Нижегородской области в 2024 году составила 36,4% от общего числа, что по сравнению с предыдущим годом ниже на 8,6%. Несмотря на некоторое сокращение количества убыточных предприятий в пищевой промышленности области, сумма их убытка составила в 2024 году 280,6 млн. руб. против 175,5 млн. руб. в 2023 г., т.е. возросла более чем на 5,1 млн. руб. Причины тому - недостаток собственных оборотных средств, не позволяющий организовать постоянную работу предприятий. К тому же, данный вид деятельности по-прежнему остается одним из наименее привлекательных с точки зрения инвестирования средств, несмотря на то, что большая часть выпускаемой пищевой промышленностью продукции – продукты питания, занимающие в рационе российских потребителей значимую роль.

Основным источником обновления производственного аппарата и повышения конкурентоспособности продукции являются инвестиции. Объем инвестиций в основной капитал крупных и средних предприятий в производстве пищевых продуктов Нижегородской области, за счет всех источников финансирования, в 2024 году составил 4650018 тыс. руб., что в 2,7 раза больше, чем в 2023 г. В 2024 году на долю собственных средств в Нижегородской области в производстве пищевых продуктов приходилось 3328711 тыс. руб. или 71,8% (из которых, 49,5% - прибыль, остающаяся в распоряжение предприятия; 22,3% - амортизация), а 28,2% или 1307376 тыс. руб. – привлеченные средства (в том числе: 29,5% - кредиты банков, 10,7% - заемные средства других организаций) [5, с. 20, 32].

Положительной динамикой в деятельности предприятий является то, что меняется мотивация их инвестиционного климата. При ограничениях финансовых ресурсов инвестиционные решения определяются задачами повышения качества продукции и ее соответствия современным стандартам, расширения ассортимента, а также технологическими аспектами снижения себестоимости (автоматизацией учетных процессов). Таким образом, проведенный анализ состояния предприятий пищевой промышленности Нижегородской области позволяет сделать вывод, что несмотря на некоторые позитивные изменения в работе данного сектора экономики, ситуация в отрасли остается непростой. Для достижения устойчивого развития необходимо основные усилия направить на рост конкурентоспособности выпускаемой продукции, повышение качества производства и совершенствования

его структуры на базе реализации стратегии развития пищевой и перерабатывающей промышленности. Для решения этих задач необходимо:

- расширить масштабы инновационной деятельности предприятий, ориентируясь, прежде всего, на автоматизацию производственных и учетных процессов;

- внедрение прогрессивного оборудования;

- увеличить объем капиталовложений в техническое перевооружение и реконструкцию производства по выпуску конкурентоспособной продукции;

- обеспечить продвижение товаров на рынки, в том числе зарубежных стран, выход предприятий на новые сегменты сбыта.

Резервом повышения конкурентоспособности предприятий пищевой промышленности является создание эффективных систем управления [1]. Современный бизнес чрезвычайно динамичен, что заставляет собственников и руководителей предприятий постоянно совершенствовать технику и методы управления. В связи с этим особенно актуальны вопросы принятия стратегически и тактически верных решений по его ведению и развитию. Очевидно, что в первую очередь руководителю предприятия необходима информация, на основании которой возможно было бы провести точный расчет, глубокий анализ, детальное сравнение альтернативных вариантов и мотивированный выбор действий. Важным этапом в совершенствовании и развитии учетной практики на предприятиях пищевой промышленности становится организация и ведение производственного учета в отдельно выделенном блоке. В пищевой промышленности производственный учет давно уже приобрел особое значение в связи с необходимостью строгого учета и контроля качества продукции. Как отражение производственной деятельности предприятия, данный вид учета является едва ли не единственным источником ежедневной информации о качестве всего производства, отдельных его звеньев, технологических операций и персонала. Если данные производственного учета будут неверны, то вся остальная информация, полученная на их основе (анализ, прогнозирование, бюджетирование), будет недостоверна и бесполезна. Это может привести к принятию неверных решений и, следовательно, к негативным последствиям для предприятия.

Предметом производственного учета предприятий пищевой промышленности является производственная деятельность в целом и ее отдельных структурных подразделений в процессе всего цикла управления. Объекты производственного учета отражаются в информационной системе предприятий через совокупность приемов и способов, составляющих основу его метода. Данный вид учета использует все элементы метода финансового или бухгалтерского учета, а также приемы экономического анализа, экономико-математические и статистические методы и т. д.

Важными функциями производственного учета, которые позволяют регулировать систему на управления предприятиях пищевой промышленности, являются следующие:

- обеспечение информацией менеджмента всех уровней управления, необходимой для текущего планирования, контроля и принятия оперативных управленческих решений;
- оперативный контроль и оценка результатов деятельности внутренних подразделений и организации в достижении цели;
- перспективное планирование и координация развития предприятия в будущем на основе анализа и оценки фактических результатов деятельности.
- формирование информации, которая служит средством внутренней коммуникационной связи между уровнями управления и различными структурными подразделениям одного уровня;

Рассмотренные выше аспекты организационно-методической основы производственного учета являются комплексными со своими целями и задачами и соответствующим информационным базисом и служат базой для организации на предприятиях пищевой промышленности данного вида учета с учетом специфики их деятельности.

Принимая во внимание, что построение системы производственного учета является внутренним делом каждого предприятия, в процессе разработки необходимо учитывать специфику и особенности его деятельности. Проведенные исследования особенностей финансового и производственного учета на предприятиях пищевой промышленности показали, что развитие учета должно проводиться по следующим обязательным направлениям:

1) проведение анализа затрат в разрезе факторов, влияющих на их формирование, построение модели, позволяющей осуществлять прогнозирование затрат на краткосрочную перспективу. В условиях рыночных отношений возрастает значение фактора неопределенности развития экономических процессов вследствие взаимодействия разнообразных случайных факторов. В связи с этим практически невозможно принимать качественные управленческие решения без наличия прогнозной информации об альтернативных вариантах развития.

2) построение производственного учета затрат, доходов и результатов на базе сокращенной (усеченной) себестоимости по внутренним сегментам деятельности с использованием метода «директ-костинг»;

3) для повышения эффективности управления функциональными процессами и обеспечения конкурентоспособности организаций наряду с традиционными калькуляционными системами использовать калькулирование себестоимости по функциям (ABC);

4) создание интегрированной системы производственного учета, опирающейся на производственную отчетность, разработанную и своевременно составляемую внутри предприятия;

Совершенствование системы управления предприятием в условиях современных экономических отношений недопустимо без создания действенной системы производственного учета, основанной как на переоценки богатого наследия отечественной учетно-аналитической практики, так и на

освоении эффективных западных методов учета, контроля и управления производственным потенциалом предприятия.

Список литературы

1. Анализ состояния и тенденций развития пищевой и перерабатывающей промышленности Нижегородской области Статья опубликована в журнале «Российское предпринимательство» № 8 Вып. 2 (96) за 2024 год, стр. 49-52.
2. Состояние базовых отраслей экономики Нижегородской области в 2024 г.: Стат. сб. – НН.: Нижегородстат, 2024 г. 38 с.
3. Россия в цифрах.2025: Крат. стат. сб. – М.: Росстат 2025. – 462 с.
4. Нижний Новгород в цифрах (2020-2024 гг.): Стат. сб. – НН.: Нижегородстат, 2025 г. 45 с.
5. Инвестиционная деятельность Нижегородской области в современных условиях в 2020-2024 гг.: Стат. сб. – НН.: Нижегородстат, 2024. – 78 с.
6. Развитие предприятий пищевой отрасли России, журнал "Проблемы МСУ" № 51 Пряхина А.В. с .35

Роль учета расходов будущих периодов в системе управленческого учета предприятий Республики Казахстан

The role of accounting for future expenses in the management accounting system of enterprises of the Republic of Kazakhstan

Разматулина З.Т.

Студентка , Карагандинский университет Казпотребсоюза

Медведева А.М.

Научный руководитель: м.э.н., преподаватель

Карагандинский университет Казпотребсоюза

Razmatulina Z.T.

Student, Karaganda University of Kazpotrebsoyuz

Medvedeva A.M.

Supervisor: Doctor of Economics, Lecturer

Аннотация: В данной статье рассматривается роль учета расходов будущих периодов в системе управленческого учета предприятий Республики Казахстан. Раскрывается экономическая сущность расходов будущих периодов, их связь с принципом начисления и требованиями МСФО. На примере “KazAgroTech” анализируются механизм отражения и списания prepaid затрат. Показано, как учет расходов будущих периодов обеспечивает достоверность финансовой информации, поддерживают качество управленческих решений и способствуют финансовой устойчивости предприятия. Сделан вывод о стратегической значимости данного инструмента для современного управленческого учета.

Abstract: This article examines the role of deferred expense accounting in the management accounting system of enterprises in the Republic of Kazakhstan. It reveals the economic essence of deferred expenses and their relationship to the accrual principle and IFRS requirements. Using the example of KazAgroTech, it analyzes the mechanism for recording and writing off prepaid expenses. It demonstrates how deferred expense accounting ensures the reliability of financial information, supports the quality of management decisions, and contributes to the financial stability of the enterprise. It concludes that this tool is strategically important for modern management accounting.

Ключевые слова: управленческий учет, расходы будущих периодов, МСФО, актив, принцип начисления, себестоимость, анализа затрат, финансовая отчетность, Казахстан.

Keywords: management accounting, deferred expenses, IFRS, asset, accrual principle, cost, cost analysis, financial reporting, Kazakhstan.

Экономическое пространство Республики Казахстан развивается в условиях цифровизации, роста конкуренции и увеличения требований к прозрачности финансовых процессов. В такой среде управленческий учет приобретает первостепенное значение, поскольку обеспечивает руководство предприятия достоверными и аналитическими ценными данными. Одним из ключевых его инструментов выступает учет расходов будущих периодов,

позволяющий конкретно распределять затраты по соответствующим отчетным периодам согласно принципу начисления.

Согласно закону Республики Казахстан “ О бухгалтерском учете и финансовой отчетности” №. 234-III (с изменениями и дополнениями) [1], активом признается ресурс, способный приносить экономические выгоды в будущем. Это положение распространяется и на расходы будущих периодов, поскольку оплаченные авансом услуги (аренда, страхования, подписки, лицензии) используются в будущие периоды. Их признание в качестве актива соответствует также требованиям МСФО (IAS) 1 «Представление о финансовой отчетности» [3, с. 12-15], где закреплён принцип начисления и МСФО (IAS) 8 [4, с.25-30], определяющего порядок признания расходов.

В контексте управленческого учета, учет расходов будущих периодов позволяет сформировать точную себестоимость, обеспечить сопоставимость доходов и расходов, а также сохранить стабильность финансовых показателей. Для казахстанских предприятий это особенно важно, поскольку многие из них осуществляют крупные авансовые платежи за аренду помещений, страхование имущества, программное обеспечение и информационные базы данных. Некорректное отражение подобных затрат приводит к существенным искажениям финансовых результатов и снижает аналитическую ценность отчетности.

Практика предприятия ТОО “KazArgoTech” является показательным примером эффективного применения учета расходов будущих периодов. Так, 1 января 2025 года компания оплатила годовую подписку на информационно-правовую системы “ПАРАГРАФ” стоимостью 120 000 тенге. На основе плана счетов бухгалтерского учета [2] операция отражена проводкой Дт-1720 “Расходы будущих периодов, так как предприятие получает актив в виде оплаченной, но еще не использованной услуги-120 000 тенге, Кт-1030 “Денежные средства на текущих банковских счетах”, что отражает уменьшение денежных средств предприятия- 120 000. В дальнейшем списание осуществляется ежемесячно по 10 000 тенге состав административных расходов, что обеспечивает равномерное распределение затрат и соответствует принципу начисления. Дт счета 7210 “Административные расходы”- на сумму 10 000 тенге, отражающую текущие расходы месяца. Кт счета 1720 “Расходы будущих периодов” На ту же сумму, что означает уменьшение ранее учтенного актива.

Аналогичная ситуация наблюдается при оплате аренды офисного помещения на 1 июня 2025 года. В случае предоплаты 900 000 тенге за шесть месяцев принятие отразило сумму как актив, подлежащий равномерному списанию. Такой подход соответствует принципам МСФО (IFRS) 16 “Аренда” [6, с. 40-46], где подчеркивается необходимость признания расходов в периодах фактического пользования активом, а не в момент оплаты. Благодаря этому финансовые показатели предприятия сохраняют стабильность, а руководители получают возможность объективно оценивать структуру затрат. В момент оплаты оформляется запись: Дт счета 1720 “Расходы будущих периодов”, так

как арендная плата относится к последующим периодам, Кт счета 1030 “Денежные средства на текущих банковских счетах”, что фиксирует выплату арендодателю.

Еще одним видом расходов будущих периодов является страхование имущества. Компания ТОО “KazArgoTech” оплатила страховой полис стоимостью 240 000 тенге, что было отражено как актив по счету 1620. Операция отражается следующим образом: Дт счета 1720 “Расходы будущих периодов”, поскольку страховой полис будет действовать в будущем и приносить экономическую выгоду.[5, с.33-35]

Ежемесячное списание по 20 000 тенге полностью соответствует требованиям МСФО (IFRS) 37 “Оценочные обязательства, условные обязательства и условные активы” [5, с. 33-35], регулирующего признание расходов и обязательств по мере их возникновения. Производится списание: Дт счета 7210 “Административные расходы”, Кт счета 1720 “Расходы будущих периодов”.

На основании этих данных видно, что предприятие системно распределяет расходы по периодам, к которым они относятся, что позволяет избежать искажений при формировании финансового результата. Благодаря такому подходу управленческая отчетность отражает реальное положение дел и помогает руководству принимать обоснованные решения по планированию затрат и оценке эффективности деятельности.

В ходе анализа бухгалтерского учета ТОО “KazArgoTech” установлено, что предприятие применяет принцип начисления [3, с. 12-15], при котором расходы признаются в том отчетном периоде, к которому они относятся, независимо от момента оплаты. Это особенно важно при учете расходов будущих периодов, которые временно учитываются как активы до момента их списания на затраты.

Арендная плата, уплаченная авансом.

Предприятие заключило договор аренды офиса на 12 месяцев, общая сумма- 1 200 000 тенге. Оплата произведена единовременно в январе.

Бухгалтерские проводки.

Отражение предоплаты за аренду:

Дт 1720 “Расходы будущих периодов	1 200 000 тенге
Кт 1030 “Денежные средства на текущих банковских счетах	1 200 000 тенге

Ежемесячное списание части расходов (по 100 000 тенге)

Дт 7320 “Расходы по аренде”	100 000 тенге
Кт 1720 “ Расходы будущих периодов”	100 000 тенге

Таким образом, расходы равномерно распределяются в течении года, обеспечивая достоверное отражение себестоимости.

Оплат страхового полиса имущества.

В марте 2025 года предприятие оплатило страховой полис сроком на 6 месяцев на сумму 600 000 тенге.

Проводки:

Дт 1720 “ Расходы будущих периодов”	600 000 тенге
Кт 3310 “ Поставщики и подрядчики”	600 000 тенге

При оплате:

Дт 3310 “Поставщики и подрядчики”	600 000 тенге
Кт 1030 “Денежные средства на текущем банковском счете	600 000 тенге

Ежемесячное списание:

Дт 7210 “ Административные расходы”	100 000 тенге
Кт 1720 “Расходы будущих расходов”	100 000 тенге

Подписка на профессиональные журналы и базы данных.

Компания оформила годовую подписку на бухгалтерские журналы и онлайн-базу нормативных актов на 12 месяцев на сумму 240 000 тенге.

Дт 1720 “Расходы будущих периодов”	240 000 тенге
Кт “ 3310 “Поставщики и подрядчики”	240 000 тенге

Оплата:

Дт 3310 “ Поставщики и подрядчики”	240 000 тенге
Кт 1030 “ Денежные средства на текущем банковском счете	240 000 тенге

Ежемесячное списание по 20 000 тенге

Дт 7210 “ Административные расходы”	20 000 тенге
Кт 1720 “ Расходы будущих периодов”	20 000 тенге

Проведенный анализ показал, что использование счета 1720 “ Расходы будущих периодов” позволяет:

1. Равномерно распределять расходы по периодам.
- 2.Избегать искажений финансового результата.

3. Обеспечивать достоверность данных о себестоимости.

4. Повысить прозрачность бюджетного планирования.

Если бы предприятие относило все расходы единовременно при оплате, это привело бы к скачкам в расходах и прибыли, что искажало бы финансовую отчетность.

Кроме того, грамотное ведение РБП выполняет не только бухгалтерскую, но и управленческую функцию, способствуя финансовой устойчивости предприятия и достоверности управленческой информации. В заключении можно отметить, что учет расходов будущих периодов является важным инструментом в системе управленческого учета предприятий Республики Казахстан.

Использование учета расходов будущих периодов обеспечивает целый ряд преимуществ. Во-первых, достигается равномерность формирования себестоимости и предотвращаются резкие колебания расходов, которые могли бы затруднить анализ финансовых показателей. Во-вторых, создаются условия для прозрачного и реалистичного бюджетного планирования, так как управленческий персонал получает возможность прогнозировать предстоящие обязательства и корректно распределять ресурсы. В-третьих, информация о структуре таких расходов формирует аналитическую базу, необходимую для оценки эффективности деятельности подразделений, расчета ключевых показателей и принятия долгосрочных решений.

Важно отметить, что учет расходов будущих периодов выполняет двойную функцию: нормативную и аналитическую. С одной стороны, он обеспечивает соблюдение требований законодательства и МСФО (IAS) 38 «Нематериальные активы» [7], если речь идет о программных продуктах и лицензиях. С другой стороны, данный инструмент является важнейшим элементом управленческой системы, позволяющим структурировать информацию о затратах и превращать ее в основу управленческих решений.

Таким образом, учет расходов будущих периодов представляет собой значимый компонент современного управленческого учета. Практика ТОО «KazArgoTech» подтверждает, что корректное распределение подобных расходов способствует повышению прозрачности финансовой устойчивости предприятия. В условиях развития экономики Казахстана, цифровизации и усиления требований к качеству отчетности роль учета расходов будущих периодов будет только возрастать.

Список литературы

1. Закон Республики Казахстан от 28 февраля 2007 г. № 234-III «О бухгалтерском учёте и финансовой отчётности» // Информационно-правовая система «Әділет». URL: <http://adilet.zan.kz>.
2. Министерство финансов Республики Казахстан. План счетов бухгалтерского учёта финансово-хозяйственной деятельности организаций. — Астана, 2019.
3. Международный стандарт финансовой отчетности (IAS) 1 «Представление финансовой отчетности». — Лондон: IFRS Foundation, 2022.

4. Международный стандарт финансовой отчетности (IAS) 8 «Учетная политика, изменения в бухгалтерских оценках и ошибки». — Лондон: IFRS Foundation, 2022.
5. Международный стандарт финансовой отчетности (IAS) 37 «Оценочные обязательства, условные обязательства и условные активы». — Лондон: IFRS Foundation, 2022.
6. Международный стандарт финансовой отчетности (IFRS) 16 «Аренда». — Лондон: IFRS Foundation, 2022.
7. Международный стандарт финансовой отчетности (IAS) 38 “ Нематериальные активы” С. 51-54. Лондон: IFRS Foundation, 2022.
8. Назарова, В.Л. Бухгалтерский учет в Республике Казахстан.- Алматы: Экономика, 2022. С. 120-128.
9. Алимбаева, С. Т. Управленческий учет: теория и практика.- Алматы: КазУЭФМТ, 2021. С 95-102.
10. Информационно-правовая система «ПАРАГРАФ». URL: <https://prg.kz>.

Структурная классификация затрат в event-компаниях: анализ и систематизация основных подходов

Structural Classification of Costs in Event Companies: Analysis and Systematization of Main Approaches

Рогозина И.В.

Аспирант 3 года обучения, Институт экономики, Национальный исследовательский
Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

ОО «БРООиР»

Rogozina I.V.

Postgraduate student, 3 years of study,

Institute of Economics, National Research Lobachevsky State University of Nizhny Novgorod,
LLCBROOIR

Аннотация. Деятельность event-компаний характеризуется высокой динамикой затрат и множеством специфических факторов, определяющих финансовую структуру проектов. В условиях нестабильного спроса, сезонности и разнообразия форматов мероприятий возникает потребность в чётком систематическом подходе к учёту и классификации расходов. Исследование направлено на всестороннее исследование существующих методов структурной классификации затрат в event-индустрии, сравнительную оценку их сильных и слабых сторон, а также на формирование практико-ориентированной методики, адекватной реалиям современных агентств и продюсерских команд. В центре внимания — не только теоретический аспект, но и пригодность разработанных принципов для оперативного управления бюджетом и принятия управленческих решений на разных уровнях проекта.

Ключевые слова: управленческий учет, оперативное управление, классификация затрат

Abstract. The activities of event companies are characterized by high cost dynamics and a variety of specific factors that determine the financial structure of projects. In the context of unstable demand, seasonality, and a variety of event formats, there is a need for a clear and systematic approach to accounting and classification of expenses. This study aims to comprehensively analyze existing methods of structural cost classification in the event industry, evaluate their strengths and weaknesses, and develop a practical methodology that is relevant to the realities of modern agencies and production teams. The focus is not only on the theoretical aspect, but also on the suitability of the developed principles for operational budget management and decision-making at different levels of the project.

Keywords: management accounting, operational management, cost classification

Понятие и роль затрат в деятельности event-компаний

В event-деятельности расходы выступают одновременно и инструментом управления, и индикатором эффективности реализуемых проектов. Под расходами принято понимать совокупность денежных и материальных ресурсов, потребляемых в процессе подготовки и проведения мероприятий, включающую оплату труда, аренду площадок, техническое обеспечение, маркетинг, логистику и сопутствующие услуги. Для практики важнее не формальное определение, а понимание функций этих величин: они служат базой для формирования бюджета, определения цен на услуги, расчёта

маржинальности проектов и распределения финансовых рисков между участниками процесса. В отличие от производства, где себестоимость продукта достаточно предсказуема, в ивент-индустрии расходы подвержены значительной дискретности и сезонности, что требует специальных подходов к планированию и учёту.

Ключевое значение имеют классификации по экономической природе и по взаимодействию с конкретным проектом. Разделение на прямые и косвенные расходы позволяет корректно соотнести затраты с конкретным событием: гонорары артистов, аренда сцены и техническое оборудование относятся к прямым, тогда как общие офисные расходы, амортизация складских помещений и менеджмент включаются в косвенные. Практический пример: при организации конференции прямые расходы будут включать аренду конференц-зала, кейтеринг для участников и печать материалов, а затраты филиального офиса на подготовку проекта отнесут к косвенным и распределят пропорционально нескольким мероприятиям. Неправильное отнесение статей к прямым или косвенным способно исказить картину рентабельности и привести к ошибкам в ценообразовании.

Другой важный аспект — переменные и постоянные расходы, от которой зависят решения о масштабе и формате мероприятий. Постоянные издержки, такие как содержание основного штата сотрудников, амортизация дорогостоящего оборудования и долгосрочные арендные платежи, остаются в бюджете вне зависимости от количества проектов. Переменные статьи — расходные материалы, стоимость декораций, транспортные услуги и почасовая оплата временных работников — растут прямо пропорционально масштабу конкретного события. При планировании серии событий или фестивальной программы грамотное моделирование этих категорий позволяет оценить маржинальность при увеличении частоты мероприятий и принять решение о целесообразности инвестиций в собственный парк техники или же обоснованности аутсорсинга.

Функциональная роль расходов прослеживается в управленческих процессах: прогнозирование бюджета, установка контрольных лимитов, мониторинг отклонений и принятие корректирующих мер. Оценка влияния расходов на восприятие ивента и на ключевые показатели эффективности (KPI) занимает отдельное место. Распределение средств между программной частью и логистикой, инвестиции в опыт участника и в коммуникацию брендов определяют не только прямую прибыль, но и репутационный капитал компании. Пример: при организации корпоративного запуска продукта нерациональное сокращение расходов на звук и свет может снизить восприятие премиальности мероприятия, что скажется на эффективности PR и последующих продажах. Поэтому при принятии решений важен анализ не только абсолютных сумм, но и их относительного влияния на целевые KPI — привлечение аудитории, конверсия посетителей в лиды, удержание партнёрских контактов.

Технические аспекты учёта и контроля требуют внедрения специализированных инструментов. Системы бюджетирования и ERP-модули позволяют отслеживать расходы в режиме реального времени, привязанные к конкретным событиям и статьям. В малых компаниях достаточно детализированных таблиц план-факт, в крупных проектах используют интегрированные дашборды с KPI по маржинальности, срокам использований ресурсов и коэффициентам перерасхода. Практика показывает, что резервирование непредвиденных расходов в размере 5–15% от общего бюджета снижает риск критических срывов, а регулярный анализ постфактум помогает корректировать тарифную сетку и условия работы с подрядчиками.

Наконец, при формировании цены на услугу учитываются не только текущие расходы, но и долгосрочные инвестиции: формирование базы постоянных клиентов, развитие технологической инфраструктуры и обучение персонала. Стоимостные решения зависят от конкурентного окружения и позиционирования на рынке: премиальный сегмент предполагает более высокую долю расходов на опыт и сервис, массовый — оптимизацию переменных статей. Практическая демонстрация: небольшая компания, специализирующаяся на свадебных мероприятиях, может сократить себестоимость за счет стандартизации пакетных предложений, тогда как организатор эксклюзивных шоу инвестирует в уникальные решения, что отражается в структуре расходов и в механизмах их контроля.

Основные методы и подходы к классификации затрат

В практическом и теоретическом поле выделяют несколько групп подходов к классификации затрат, каждая из которых ориентирована на решение конкретных управленческих, бухгалтерских или аналитических задач. Традиционная бухгалтерская классификация ориентируется на соблюдение нормативов и налогово-отчетных требований: здесь затраты делятся по элементам (материалы, зарплата, амортизация и т.п.), по статьям калькуляции и по экономическому содержанию. В условиях event-организации такая разбивка удобна для формирования сметы мероприятия и составления отчетности перед заказчиком: аренда площадки попадает в статью «услуги аренды», кейтеринг — в «материалы и услуги», оплата персонала — в фонд заработной платы.

Менеджерский подход предполагает группировку затрат по признаку управляемости и значимости для принятия решений. В этой парадигме говорят о контролируемых и неконтролируемых затратах, о затратах, релевантных для ценообразования, и о тех, что являются «потерями» при единовременных проектах. Для ивент-компаний это особенно ценно при переговорах о дополнительном бюджете: управленческая классификация помогает выделить статьи, на которые можно реально повлиять в краткосрочном периоде — например, расходы на декор или рекламную активность — в отличие от договорных платежей по долгосрочным контрактам.

Классификация по поведению затрат во времени — переменные и постоянные — широко используется при моделировании рентабельности отдельных

мероприятий. Переменные на одного участника расходы (фуршет на гостя, расходные материалы) масштабируются с ростом аудитории, тогда как аренда сцены, базовая ставка света и фиксированная зарплата частично остаются постоянными в пределах одного события. На практике встречаются смешанные расходы: например, ставка технического персонала может включать фиксированную минимальную оплату и почасовую надбавку в зависимости от продолжительности.

Функциональная группировка разделяет затраты по видам деятельности: креатив, производство, логистика, маркетинг, администрирование. Такой подход удобен при формировании отчетов для руководителей направлений и при оценке эффективности департаментов. Пример: расходы на разработку концепции и сценария относятся к креативу, в то время как транспортировка оборудования и монтаж сцены — к логистике. Для выставочных и конференц-проектов полезно выделять отдельный пул затрат на регистрацию и обслуживание участников, чтобы оценить стоимость привлечения и «удержания» аудитории.

Activity-based costing (ABC) предлагает привязку затрат к конкретным видам деятельности и драйверам затрат: часы монтажа, километр транспортировки, количество точек питания. ABC особенно уместен в ивент-индустрии с большим числом уникальных операций: установка сцены, настройка трансляции, обслуживание VIP-гостей. Например, затраты на работу осветителей можно распределять не по общему часу мероприятия, а по числу задействованных световых секций и сложности технического задания. Это повышает точность калькуляции себестоимости отдельных услуг и помогает выявить неэффективные процессы.

Проектно-ориентированная классификация предполагает ведение учета затрат на уровне каждого мероприятия как самостоятельного проекта. Такой подход облегчает оценку рентабельности, позволяет сравнивать проекты между собой и выделять «бестселлеры» по марже. В рамках проектного учета удобно фиксировать как прямые расходы, так и распределять косвенные через базу распределения, например по доле выручки или по трудозатратам. В случае гибридных мероприятий расходы на онлайн-трансляцию можно учитывать отдельно, чтобы оценить окупаемость цифровой компоненты.

Методы стандарт-кост и маржинального учета используются для оперативного планирования и быстрого принятия решений. Стандарт-кост помогает закладывать базовые нормы расхода материалов и времени, что упрощает контроль отклонений при повторяющихся элементах мероприятия. Маржинальный подход ориентирован на анализ вклада в покрытие фиксированных затрат: рассчитывается, сколько выручки приносит каждое дополнительное место в зале после покрытия переменных затрат.

Классификация по центрам ответственности и по рентабельности клиентов важна для крупного агентства, работающего с параллельными потоками проектов и долгосрочными контрактами. В этом случае затраты распределяются между менеджерами проектов, департаментами или

клиентскими счетами, что облегчает оценку эффективности работы команды и принятие решений о перестановках ресурсов. Практически это выражается в ведении отдельных счетов по ключевым клиентам и назначении ответственных за контроль бюджетов.

Нельзя обойтись без упоминания нормативных и налогово-правовых подходов: некоторые статьи затрат классифицируют на основе требований законодательства, что определяет возможность их признания в расходах налогового периода. Для event-компаний это важно при оформлении договоров с подрядчиками и документировании расходных операций, чтобы минимизировать налоговые риски.

Особенности учета затрат в event-индустрии

В event-индустрии расходы характеризуются высокой проектной ориентированностью и нестабильностью структуры в зависимости от формата и масштаба. Каждый проект формирует уникальный набор затрат: аренда площадки, техническое оборудование, гонорары исполнителей, транспорт, кейтеринг, охрана и маркетинг могут присутствовать в разных комбинациях и долях. Для бухгалтерии это означает необходимость гибких схем учета, способных оперировать с временными отрезками, распределять предварительные платежи и учитывать условия договоров с многочисленными подрядчиками. Иногда ключевым фактором становится не абсолютная сумма, а показатель затрат на одного участника или на единицу времени, что важно для сравнения эффективности мероприятий разной величины.

Подход к учету часто базируется на принципе центров ответственности, когда по каждому мероприятию формируется отдельный счет затрат. Это облегчает калькуляцию себестоимости проекта и позволяет отслеживать рентабельность отдельных событий. Однако рост числа однотипных расходов и частые изменения спецификаций требуют сочетания традиционных методов с инструментами управленческого учета: ABC-методики, калькуляции по видам деятельности и постатейного контроля. Особенно это проявляется при работе с подрядчиками, где часть расходов фиксирована, а часть зависит от объема или числа гостей. В таких условиях важно выделять драйверы затрат и закреплять их в учетной политике, чтобы корректно распределять общие расходы между проектами.

Системы учета должны предусматривать специфику договоров: авансы, штрафные санкции, форс-мажорные оговорки и условия возврата. Практический пример — фестиваль с многодетальным графиком: часть оборудования арендуется на весь период, часть — на отдельные дни, а часть — на смены для разных площадок. Отражение этих операций требует разделения затрат по временным отрезкам и мероприятиям, чтобы избежать искажения себестоимости и последующего бюджета. Другой пример — корпоративный форум, где спонсорская поддержка частично покрывает технические расходы: необходимо учитывать натуральные поступления и корректно оценивать бартерные сделки в затратах и доходах.

Налоговые и регуляторные аспекты вносят дополнительные условия: НДС по авансам, условия признания расходов при оплате услуг иностранных подрядчиков, учет труда временных работников и оформление сдельных выплат. Эти нюансы влияют как на бухгалтерский, так и на управленческий учет, поскольку требуют ведения разнесенных по статьям записей и документального подтверждения расходов. Практика показывает, что внедрение шаблонов договоров и типовых проводок сокращает ошибки при массовых операциях и упрощает сверки с поставщиками.

Контроль и план-фактный анализ в event-бизнесе строятся на детализированных бюджетах с разбивкой по статьям и показателям влияния, что позволяет своевременно корректировать решения в условиях изменяющейся логистики и спроса. В ряде компаний применяется ежедневный мониторинг ключевых статей затрат во время проведения многодневных событий, чтобы управлять ликвидностью и оптимизировать расходы на текущие потребности. Практическая задача учетной службы — обеспечить прозрачность движений и оперативную информацию для менеджмента без излишней бюрократии, сохраняя при этом контроль за рисками и соответствие требованиям внешней отчетности.

Инструменты и методы снижения затрат

В отрасли мероприятий эффективное сокращение расходов достигается сочетанием организационных мер, технологических решений и изменений в подходе к закупкам и управлению ресурсами. На уровне проектирования событий актуальна модульность: использование стандартных конструкций сцен, унифицированных стоек и элементов декора позволяет уменьшить время сборки и стоимость хранения, а также повышает вероятность повторного использования между проектами. Практический пример — разработка набора модульных стендов, которые подгоняются под разные форматы площадок за счёт сменных панелей; такая практика сократила затраты одной региональной компании на декор на 25% в течение года. Похожий эффект даёт стандартизация технических спецификаций — единый список требований к звуку, свету и электрике упрощает работу с поставщиками и уменьшает количество ненужных опций при аренде оборудования.

Автоматизация процессов уменьшает трудозатраты и минимизирует ошибки. Системы управления мероприятиями и CRM позволяют централизовать бронирования, контроль исполнителей и финансовые потоки, что снижает административные расходы и ускоряет расчёты с подрядчиками. Применение электронных билетов и самообслуживания на регистрации сокращает число персонала на входе и расходы на печать. В одном кейсе внедрение онлайн-регистрации и автоматизированной печати бейджей позволило сократить смены волонтеров на 30% и снизить операционные расходы за счёт меньшего количества сопутствительных материалов.

Аутсорсинг и партнёрство остаются ключевыми инструментами. Перевод узкоспециализированных функций — охраны, уборки, кейтеринга — на контрактной основе даёт гибкость и позволяет оплачивать услугу по факту,

избегая постоянных затрат на содержание штата. При этом важно формировать долгосрочные взаимоотношения с надёжными поставщиками: рамочные соглашения с фиксацией цен или объёмов обеспечивают предсказуемость и скидки. В одном случае организация получила 15% скидку на услуги кейтеринга за счёт передачи трёх крупных мероприятий подряд одной компании-поставщику.

Контроль и анализ затрат с помощью методик, вроде ABC-костинга, выявляют драйверы расходов и дают основу для приоритетных сокращений. Разнесение затрат по видам активности позволяет увидеть, какие мероприятия приносят наибольшую нагрузку на бюджет и где возможна оптимизация. Бенчмаркинг по отраслевым стандартам помогает определить «узкие места» и принять решение, стоит ли инвестировать в долгосрочную модернизацию (например, переход на светодиодное оборудование, что уменьшает энергопотребление и затраты на поддержание).

Сформированная в ходе исследования структурная классификация затрат ориентирована на обеспечение прозрачности и оперативности управленческих решений в event-компаниях. Методика комбинирует традиционные признаки разделения затрат — прямые/косвенные, постоянные/переменные, материальные/нематериальные — и дополняет их функциональными и проектными критериями, что позволяет соотнести затраты не только с ресурсами, но и с этапами жизненного цикла мероприятия. Практический эффект проявляется в возможности точнее распределять бюджет по статьям, прогнозировать маржинальность отдельных проектов и формировать сценарии сокращения расходов без ущерба для качества сервиса. Внедрение классификации на основе модульного подхода облегчает агрегацию данных: например, при организации фестиваля можно выделить модуль логистики, модуль технического обеспечения и модуль маркетинга, и для каждого модуля вести отдельный учёт переменных и постоянных затрат. Это упрощает анализ точек безумного роста расходов — к примеру, резкий рост транспортных затрат в результате изменения подрядчика быстро отразится в модуле логистики и станет сигналом для переговоров или поиска альтернатив.

Список литературы

1. Управленческий учёт в контексте устойчивого развития: возможности и перспективы [Электронный ресурс] : монография / под ред. М.А. Вахрушиной. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 250 с. Доступ из ЭБС Znanium.com – Режим доступа: <https://znanium.ru/catalog/product/1911030>
2. Ажигалиева А.С. Управленческий аудит в системе управления предприятием: теоретические аспекты и тенденции развития [Электронный ресурс] // Государственное управление. Электронный вестник. 2014. №46. Доступ из научной электронной библиотеки «КиберЛенинка» - Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlencheskiy-audit-v-sisteme-upravleniya-predpriyatiem-teoreticheskie-aspekty-i-tendentsii-razvitiya>

3. Багдыков К.Т., Шевченко Д.А., Муромец Н.Е. Инструменты проектного управления в цифровой трансформации бизнеса // Информатизация в цифровой экономике. – 2023. – Том 4. – № 4. – С. 325-338. Доступ на официальном сайте журнала - Режим доступа: <https://1economic.ru/lib/119685>

4. Вахрушина М.А. Проблемы и перспективы развития российского управленческого учета [Электронный ресурс] // Международный бухгалтерский учет. 2014. №33 (327). Доступ из научной электронной библиотеки «КиберЛенинка» - Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-i-perspektivy-razvitiya-rossiyskogo-upravlencheskogo-ucheta>

5. Мизиковский, И. Е. Бухгалтерский управленческий учет : учебное пособие [Электронный ресурс] / И. Е. Мизиковский. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2021. — 144 с. Доступ из ЭБС Znanium.com – Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/>

6. Усачева О.В. У 743 Управленческий учет для бизнес-решений : учебное пособие / О.В. Усачева, В.А. Яцко; под ред. О.В. Усачевой. — Новосибирск : Изд-во НГТУ, 2020. — 168 с. <https://znanium.ru/read?id=398025&pagenum=10>

7. Шеремет А.Д. Управленческий учет: Учебник / А.Д. Шеремет, О.Е. Николаева, С.И. Полякова и др.; Под ред. А.Д. Шеремета. — 4-е изд., перераб. и доп.— М.: ИНФРА-М, 2009. — 429 с. — (Высшее образование). <https://znanium.ru/read?id=236277&pagenum=20>

8. Юрьева Л.В. Стратегический управленческий учет для бизнеса : учебник / Л.В. Юрьева, Н.Н. Илышева, А.В. Караваева, А.Н. Быстрова. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 336 с. <https://znanium.ru/read?id=414075&pagenum=17>

Организация внутреннего контроля операций с производственными запасами в условиях цифровой трансформации бизнеса

Organization of Internal Control over Inventory Operations under the Conditions of Business Digital Transformation

РаковаЗ.Н

Студент, Сургутский государственный университет

Масюк Н.А

Научный руководитель,

Старший преподаватель, Сургутский государственный университет

RakovaZ.N.

Student, Surgut State University

Masyuk N.A.

Scientific supervisor, University lecturer, Surgut State University

Аннотация. В работе рассматриваются особенности организации внутреннего контроля операций с производственными запасами в условиях активной цифровизации бизнеса. Анализ основан на примерах российских компаний, которые применяют современные инструменты автоматизации складских процессов, включая ERP- и WMS-системы, RFID-технологии и электронный документооборот. Показано, как цифровая среда влияет на прозрачность процедур учета, снижает вероятность ошибок и расширяет возможности аналитики. Особое внимание уделено практическим аспектам внедрения и факторам, которые определяют успешность цифрового контроля запасов.

Ключевые слова: внутренний контроль; производственные запасы; цифровизация; ERP; WMS; RFID; инвентаризация; учет материалов; автоматизация склада; контроль операций.

Abstract. The paper examines the specific features of organizing internal control over inventory operations in the context of active business digitalization. The analysis is based on real cases of Russian companies that employ modern tools for warehouse process automation, including ERP and WMS systems, RFID technologies, and electronic document management. The study demonstrates how the digital environment enhances the transparency of accounting procedures, reduces the likelihood of errors, and expands analytical capabilities. Special attention is given to the practical aspects of implementation and the factors that influence the effectiveness of digital inventory control.

Keywords: internal control; inventory; digitalization; ERP; WMS; RFID; inventory audit; material accounting; warehouse automation; operations control.

Если рассматривать цепочку движения материалов на любом предприятии поэтапно, становится заметно, что риски формируются практически в каждом звене. Приемка материалов зависит от точности данных в накладных и внимательности сотрудников склада. Дальнейшее размещение по ячейкам – процесс, где любая спешка приводит к ошибкам в выборе локации. На практике видно, что именно этот этап вызывает больше всего нареканий, потому что корректное распределение материалов влияет на последующие действия.

Списания на производство сопровождаются дополнительными угрозами. Люди часто воспринимают эти операции как второстепенные, хотя именно здесь появляются расхождения между учетом в системе и фактическими затратами цехов. Вероятно, причина кроется в том, что персонал концентрирует внимание на выполнении производственного задания, а не на документах, что приводит к задержкам или путанице в оформлении.

Чтобы показать, в каких точках цепочки возникают ошибки, удобно использовать небольшую сравнительную таблицу.

Таблица 1

Операции с запасами и характер рисков

Этап операции	Риск	Комментарий
Приемка материалов	Ошибки по количеству	Неверная сверка, спешка
Размещение по складу	Неправильная ячейка	Выбор не той зоны хранения
Списание на производство	Несвоевременное отражение	Документы оформляются позже факта
Инвентаризация	Расхождения	Ручные ошибки или пропуски отдельных зон

Такое представление помогает увидеть, как разные этапы влияют на точность учета.

В профессиональной среде давно говорят о том, что большинство трудностей в управлении запасами связано не с системами, а с людьми. По сути, речь идет о большой зависимости процессов от исполнительской дисциплины. Сотрудники могут забывать фиксировать перемещения вовремя, иногда путают номенклатуру, а в некоторых случаях изменяют документы задним числом, чтобы «подогнать» остатки.

На практике все выглядит иначе, чем в инструкциях. Один склад работает спокойно и ровно, другой – постоянно перегружен, и именно во втором чаще возникают несостыковки. Похоже, что объем оборотов влияет на точность данных сильнее, чем предполагают руководители. Здесь появляется еще одна особенность: чем дольше идет обработка документов, тем труднее восстановить фактическую картину.

Для наглядности можно привести еще одну таблицу, где собраны примеры типичных проблем и их возможные последствия – Таблица 2.

Таблица 2

Типичные проблемы внутреннего контроля и их последствия

Проблема	Возможное последствие
Задержка оформления	Искажение оборачиваемости и планов
Ошибка номенклатуры	Пересортица, неверные списания

Нарушение порядка списаний	Завышение затрат цехов
Неполная инвентаризация	Появление недостач и излишков

Во многих компаниях разговор о цифровой перестройке системы контроля начался с довольно приземленных вопросов. По наблюдениям, сотрудники все чаще сталкивались с несоответствием данных в системе и реального наличия материалов на складе. В некоторых случаях поиск причины занимал часы, что вызывало раздражение у руководителей подразделений. Постепенно стало ясно, что старые методы учета больше не справляются с тем масштабом операций, который возник в последние годы.

Цифровизация не сводится к покупке оборудования или установке нового программного обеспечения. Она меняет привычные схемы работы, что воспринимается неоднозначно даже среди опытных сотрудников. Люди часто воспринимают такие изменения как нарушение комфорта, ведь процедуры становятся более прозрачными. Однако без этой прозрачности сложно удерживать целостность данных, особенно если предприятие работает в несколько смен или имеет распределенную структуру.

Переход на цифровые документы меняет не только скорость обработки информации. Он заставляет сотрудников фиксировать каждое действие сразу, без попыток доделывать операции позже. Такой подход помогает сохранить целостность данных, но требует привыкания, потому что система не позволяет «подправить» документ постфактум.

Расширение цифровой инфраструктуры сопровождается внедрением нескольких инструментов, которые работают по-разному и используются в разных целях. ERP-системы структурируют данные о движении материалов, WMS-системы обеспечивают точность распределения запасов по складу, а электронный документооборот фиксирует каждое действие в единой среде.

Штрихкоды стали самым распространенным инструментом, потому что их легко внедрить в любой процесс. RFID применяется реже, но специалисты отмечают, что такие системы существенно ускоряют инвентаризацию. Чтобы показать различия между инструментами, можно использовать небольшую таблицу – Таблица 3.

Таблица 3

Инструменты цифрового контроля и особенности применения

Технология	Преимущество	Ограничение	Пример использования
Штрихкоды	Быстрое считывание	Нужна видимость кода	Отборка материалов
ERP-система	Централизованный контроль данных	Зависимость от качества настроек	Учет движения по складам
RFID	Считывание без прямой видимости	Более высокая стоимость	Ускоренная инвентаризация

Одним из наиболее заметных эффектов цифровизации становится появление детальной истории действий. Каждая операция превращается в запись, которую можно изучить позже. В некоторых случаях именно такие записи позволяют восстановить последовательность событий, когда сотрудники спорят о том, кто и когда оформил документ.

По сути, цифровой след создает основу для аналитической работы. Он помогает увидеть слабые места в цепочке обработки материалов, выявить участки, где чаще всего возникают задержки или ошибки. Интересно, что подобная аналитика стала востребована не только на крупных предприятиях, но и на складах среднего размера. Вероятно, причина в том, что точность данных стала критична для большинства отраслей.

Переход к цифровым методам контроля заставил компании по-новому взглянуть на каждую операцию, которая связана с движением материалов. По наблюдениям специалистов, часть проблем, которые годами казались «неизбежными», исчезла сразу после внедрения элементарных инструментов автоматизации. В некоторых случаях изменения были настолько заметны, что сотрудники сами признавали: процессы стали яснее, а ошибок стало меньше. При этом цифровая среда не избавляет от необходимости контролировать качество выполнения задач – она лишь создает основу, на которой контроль становится более структурированным.

Поступление материалов остается одним из самых уязвимых этапов, потому что именно здесь фиксируются базовые количественные и качественные параметры. Компании начали применять автоматическую сверку данных накладной с информацией из предварительного заказа. В реальности все не так однозначно: иногда расхождения возникают не из-за ошибок поставщика, а из-за неточностей в планировании. Но автоматическая проверка помогает увидеть такие случаи сразу, что воспринимается положительно на большинстве предприятий.

Некоторые организации добавляют фотофиксацию входящих поставок. Такой подход снижает спорные ситуации между складом и бухгалтерией, хотя вызывает определенное недоумение у сотрудников, которые привыкли работать быстро.

Списания материалов в цеха всегда сопровождались вопросами: почему остатки не совпадают, кто оформил документ и на каком основании. В цифровой среде ситуация меняется. Системы блокируют проведение документа, если данные выглядят подозрительными:

- неверная партия;
- неправильный склад;
- ошибка в количестве.

Люди часто воспринимают такую проверку как помеху, но она помогает избежать более серьезных последствий.

По сути, речь идет о механизме, который уменьшает число неверных проводок без участия контролеров. Вероятно, это один из самых практичных инструментов цифровизации.

Инвентаризация – процесс трудоемкий и нервный. Компании, которые используют терминалы сбора данных или сканеры, отмечают значительное ускорение процедуры. В некоторых случаях скорость увеличивается в два раза. Люди часто воспринимают такие устройства как облегчение, потому что ручной пересчет утомляет и приводит к ошибкам.

Некоторые предприятия начали использовать VI-панели, хотя еще несколько лет назад считали их избыточными. Сейчас аналитика стала частью контроля. Отчеты показывают аномальные списания, позиции и участки, которые медленно двигаются, где сотрудники регулярно исправляют документы. Интересно, что подобные отчеты помогают выявлять ошибки задолго до инвентаризации, что воспринимается как существенное преимущество.

Для отражения различий удобно привести компактную таблицу, которая показывает, как меняется качество работы.

Таблица 4

Примеры влияния цифровых инструментов на инвентаризацию

Метод	Скорость	Точность
Ручной пересчет	Низкая	Средняя
Сканеры	Средняя	Выше средней
RFID	Высокая	Почти безошибочная

Такие инструменты не заменяют традиционных методов, но создают дополнительный уровень наблюдения, который оказался полезным даже в компаниях со стабильными складскими процессами.

Опыт компаний, которые уже вкладываются в цифровой контроль запасов, показывает: разговор о внутреннем контроле постепенно смещается из теории в очень конкретные показатели. В одних кейсах главным эффектом становится снижение числа ошибок по складу, в других – ускорение обработки транспорта и сокращение «мертвых» остатков. По наблюдениям специалистов, именно связь между технологиями и реальными цифрами убеждает руководителей сильнее любых общих рассуждений.

К примеру, в ритейлере «Магнит» цифровое управление складской инфраструктурой строится вокруг крупной сети распределительных центров. По открытым данным, логистическая сеть компании включает несколько десятков РЦ с суммарной площадью более 2 млн м² и крупный собственный автопарк, который обеспечивает поток поставок по всей стране. При таком масштабе ручной контроль операций с запасами на складе и во дворе РЦ просто перестал бы быть управляемым.

Компания внедрила систему управления двором (YMS), которая работает в связке с WMS и транспортной системой. По сути, каждое транспортное средство получает цифровую «историю» перемещения по двору РЦ: от въезда и назначения до момента окончания разгрузки. Информация о слотах, поставщиках и составе поставки синхронизируется с данными складской системы. В результате сотрудники видят, какая конкретно машина везет товар, к какому заказу она относится и когда должна закончиться разгрузка.

По данным экспертов, которых привлекают к описанию проекта, автоматизация процессов двора через YMS позволила увеличить скорость обработки машин примерно на треть и улучшить оборачиваемость товарных запасов на несколько процентных пунктов. Для внутреннего контроля это означает уменьшение зоны неопределенности: меньше незадокументированных простоев, меньше ситуаций, когда товар физически находится на территории РЦ, но в учете еще «в пути». В профессиональной среде такие результаты воспринимаются как доказательство того, что управление запасами реально зависит от качества цифровой инфраструктуры, а не только от регламентов.

Отдельно стоит реакция персонала. В некоторых случаях сотрудники логистики признают, что после внедрения YMS стали меньше опираться на «личную память» и больше на данные системы. Такой подход снижает влияние человеческого фактора и делает контроль операций более воспроизводимым. Для внутреннего контроля запасов, по сути, создается новая опора: система фиксирует не только документы, но и поведение участников процесса.

Показательным выглядит кейс применения RFID в складском учете нефтегазового оборудования. Российская буровая компания «ПНГ», которая занимается бурением и ремонтом скважин, внедрила радиочастотную идентификацию на складах и буровых площадках. До проекта персонал оформлял поступление оборудования по бумажным накладным и регистрировал его в журналах, что занимало много времени и приводило к ошибкам. После внедрения RFID время складских операций сократилось примерно вдвое: списание оборудования со склада в эксплуатацию стало занимать несколько минут.

Для внутреннего контроля запасов такой результат означает не только ускорение документооборота. Появилась возможность видеть, где конкретно находится каждая единица оборудования и каков ее фактический ресурс использования. Компания получила более полную картину материального оснащения буровой площадки, а потери и «забытые» единицы оборудования уменьшились. В некоторых случаях подобная прозрачность вызывает у сотрудников смешанные чувства, потому что любой недочет сразу становится виден, но именно этого и добивается служба внутреннего контроля.

Похожий подход используют в АО «СтройТрансНефтеГаз», которое занимается строительством объектов нефтегазовой инфраструктуры. В открытых источниках описывается, как предприятие маркировало RFID-метками оборудование и материалы на производственных площадках, чтобы контролировать их жизненный цикл и логистику. Благодаря этому подсчет

большого объема материальных ценностей стал занимать минуты, а не часы, а число неучтенных единиц заметно снизилось. Здесь связь с внутренним контролем особенно наглядна: одна технология дает ответ на классический вопрос «где наши материальные ценности?» без длинных сверок и поисков по журналам.

Можно привести примеры и из иных отраслей, где цифровой контроль запасов базируется на сочетании RFID и мобильных решений. Так, компания «Миртек», которая производит шторы и управляет сетью магазинов, внедрила RFID-технологии как на производстве, так и на складе готовой продукции и в розничных точках. По данным интегратора, время на проведение инвентаризации сократилось примерно с двух дней до одного рабочего дня, а контроль сроков годности и наличия товара в подразделениях стал доступен в режиме онлайн.

Другой пример – компания «СВЕГА-Компьютер», которая использует RFID-метки для маркировки компьютерной техники. Открытые материалы показывают, что маркировка позволила значительно ускорить проверку отгрузок и упростить ввод оборудования в учет как основных средств у клиентов. Для внутреннего контроля запасов такой подход снижает количество спорных ситуаций при передаче оборудования и уменьшает риск некорректного отражения движения техники.

Часть ритейлеров делает ставку на мобильные терминалы сбора данных и интеграцию с учетными системами. В кейсах, которые публикуют поставщики решений, описывается, как компании получают возможность отслеживать перемещения палет, оперативно пополнять места отбора и контролировать сроки годности товаров по каждому подразделению в режиме реального времени. По сути, внутренний контроль приобретает дополнительные «глаза» в виде мобильных устройств, через которые проходят все ключевые операции с запасами.

Для удобства восприятия основные акценты нескольких кейсов, которые были проанализированы, можно свести в компактную таблицу 5.

Таблица 5

Примеры внедрения цифровых инструментов контроля операций с запасами

Компания	Технология	Основной объект контроля	Зафиксированный эффект
ПАО «Магнит»	YMS + WMS	Поставки и запасы на РЦ	Ускорение обработки машин и рост оборачиваемости[3]
Буровая компания «ПНГ»	RFID	Оборудование на складах и буровых	Сокращение времени операций примерно в 2 раза[2]
АО «СтройТрансНефтеГаз»	RFID	Нефтегазовое оборудование	Быстрый пересчет и снижение потерь[2]

«Миртек», «СВЕГА-Компьютер» и др.	RFID + мобильная автоматизация	Готовая продукция и техника	Ускорение инвентаризации и контроль ассортимента[1]

Такие кейсы показывают, что цифровые инструменты не заменяют саму систему внутреннего контроля, а делают ее более фактической и такой, которая опирается на данные. Вероятно, в ближайшие годы практическая повестка в этой сфере будет строиться именно вокруг того, как связать технологии и регламенты так, чтобы цифры в отчетах по запасам перестали вызывать сомнения даже у самых скептически настроенных сотрудников.

Список литературы

1. Кейсы и примеры внедрений программного обеспечения «Клеверенс» / Клеверенс [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.cleverence.ru/projects/rfid/> (дата обращения: 17.11.2025).
2. Логистика высокой частоты: 5 примеров успешного использования RFID-технологий – интернет вещей (IoT) в России и за рубежом / Школа больших данных [Электронный ресурс]. – URL: <https://bigdataschool.ru/blog/internet-of-things-rfid-keys-logistika/> (дата обращения: 17.11.2025).
3. Цифровизация логистических процессов для ПАО «Магнит»: кейс внедрения YMS / КорусКонсалтинг [Электронный ресурс]. – URL: <https://wms.korusconsulting.ru/expertise/tsifrovizatsiya-logisticheskikh-protsessov-dlya-pao-magnit-keys-vnedreniya-ym/> (дата обращения: 17.11.2025).

Сравнительный анализ автоматизированного учета в 1С:Бухгалтерия и 1С:ERP

Comparative analysis of automated accounting in 1C: Accounting and 1C: ERP

Салмин П.С.

Кандидат экономических наук, доцент кафедры информационных технологий и
инструментальных методов в экономике,
ННГУ им. Н.И. Лобачевского

Салмина Н.А.

Кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента
и государственного управления,
ННГУ им. Н.И. Лобачевского

Salmin P.S.

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Information
Technologies and Instrumental Methods in Economics,
Lobachevsky University

Salmina N.A.

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Management
and Public Administration,
Lobachevsky University

Аннотация. В статье излагается сравнительный анализ автоматизированного учета в 1С:Бухгалтерия и 1С:ERP. Приводятся и сравниваются функциональные возможности каждой из конфигураций и возможности для ведения регламентированного учета.

Ключевые слова: 1С:Бухгалтерия, 1С:ERP, функциональные возможности, регламентированный учет, автоматизация учета.

Abstract. This article provides a comparative analysis of automated accounting in 1C:Accounting and 1C:ERP. The functionality of each configuration and the capabilities for maintaining regulated accounting are presented and compared.

Keywords: 1C:Accounting, 1C:ERP, functionality, regulated accounting, accounting automation.

В современных реалиях все чаще становится необходимым автоматизировать не только бухгалтерский учет, но и процессы управления организацией, включающие такие аспекты, как, управление закупками, подготовка и собственно производство, CRM и маркетинг, управление персоналом, финансы и многое другое.

Детализация таких процессов только за счет бухгалтерского учета в принципе невозможна независимо от уровня ее автоматизации. Что и проиллюстрируем на примере двух типовых конфигураций, наиболее распространенных в российской практике, продуктов 1С:Бухгалтерия и 1С:ERP.

Для начала сравнения, приведем структуру подсистем каждой из конфигураций (рис.1 и рис. 2), из которых видно следующее:

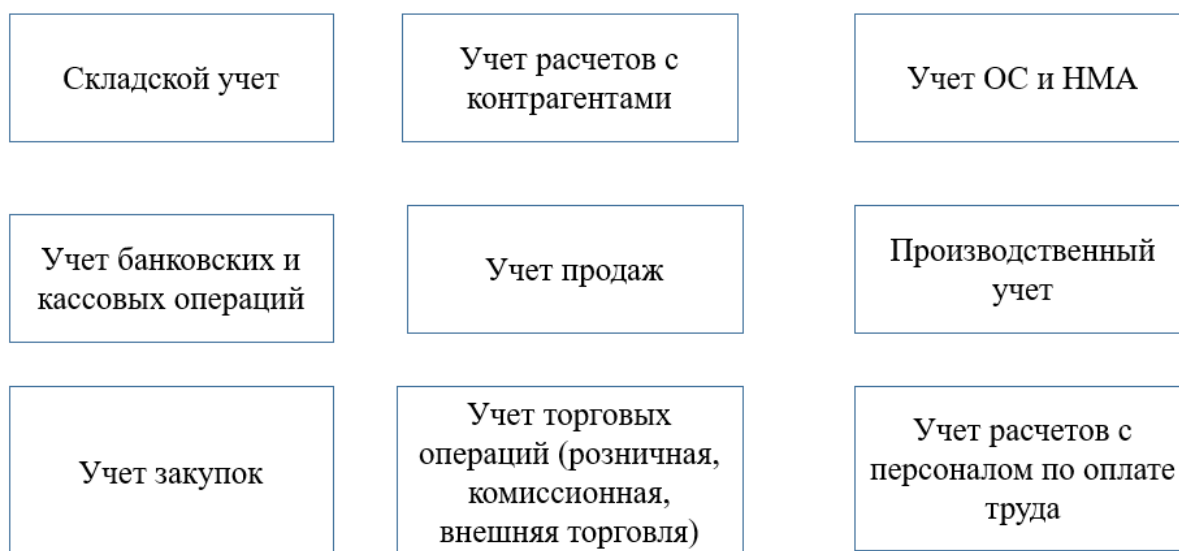


Рис. 1 Структура подсистем 1С:Бухгалтерия [4]

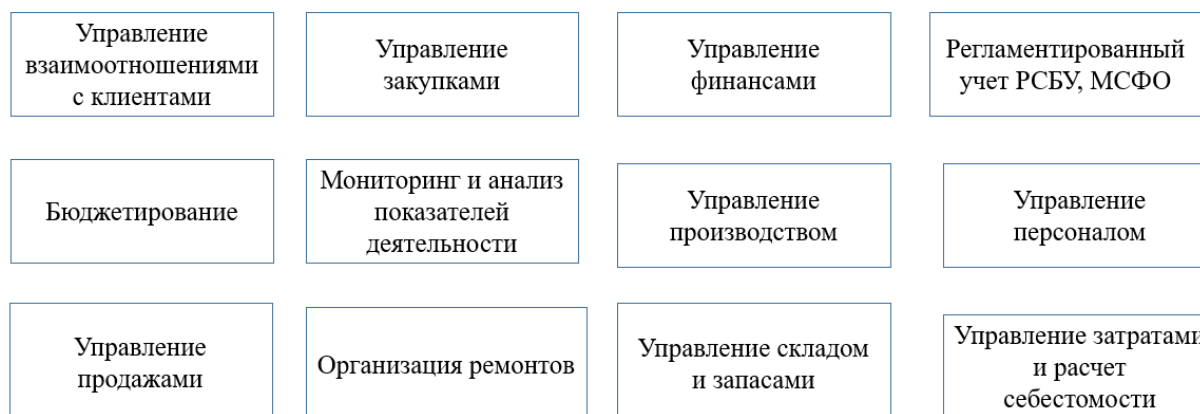


Рис. 2 Структура подсистем 1С:ERP[5]

В качестве особенностей в 1С:Бухгалтерия, выделим следующее:

- Бухгалтерские проводки формируются сразу при создании документа и отражают суммы как в бухгалтерском учете, так и в налоговом учете.
- Учет и правила отражения номенклатуры на счетах бухгалтерского учета осуществляется через справочник «Счета учета номенклатуры». Учет НДС так же ведется, но функционал его ограничен.
- При расчете себестоимости используется котловой метод, при котором себестоимость одной единицы продукции рассчитывается путем деления всех затрат (прямых и косвенных) на количество произведенной продукции.

Особенностями ведения учета в 1С:ERP являются:

- Гибкая настройка отражения документов в регламентированном учёте — счета не заполняются прямо в документе, настройки можно выполнить как до, так и после добавления документов в базу.

- Создание как стандартных бухгалтерских отчётов, так и специализированных отчётов для управленческого и оперативного анализа.
- Учёт межфирменных продаж (интеркампани) — товары продаются через другие организации, учёт которых ведётся в одной базе.

Как видно уже из рассмотренного интерфейса и приведенных особенностей ведения учета, становится очевидным, что ERP охватывает практически все стороны хозяйственной деятельности предприятия. Но, при этом, рабочее место «регламентированный учет» выглядит несколько «скудным» по сравнению с функционалом 1С:Бухгалтерия.

1С:Бухгалтерия - узкоспециализированное решение для налогового и бухгалтерского учёта.

1С:ERP - система с широким функционалом, включающим не только регламентированный учёт, но и управленческий, производственный, логистический и другие виды учёта.

Таким образом, ERP-система, хотя по определению в общем то и должна быть гораздо шире, чем 1С:Бухгалтерия; в части самого регламентированного учета, никак не уступает, а во многом и дополняет типовую бухгалтерию.

Список литературы

1. Технологическая платформа «1С: Предприятие 8.3»;
2. Образовательный портал:
https://edu.1cfresh.com/a/edu_buh_konkurs/1044836/ru_RU/
3. Информационно-технологическое сопровождение 1С:ИТС. - Интернет-ресурс: <https://its.1c.ru/>
4. Типовая конфигурация «1С: Бухгалтерия»;
5. Типовая конфигурация «1С: ERP»

Экосистема профессионального суждения бухгалтера при оценке справедливой стоимости объектов учета

Ecosystem of an accountant's professional judgment in the fair value measurement of accounting objects

Саталкина Е.В.

Кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры бухгалтерского учета, анализа и аудита ФГБОУ «Оренбургский государственный университет»

Satalkina E.V.

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of Accounting, analysis and audit Department, Orenburg State University

Аннотация. В статье предпринята попытка формирования модели экосистемы профессионального суждения бухгалтера при оценке справедливой стоимости активов и обязательств. В результате проведенного исследования выделены компоненты экосистемы профессионального суждения, представленные в двух контурах: внешнем и внутреннем. Кроме того, в состав экосистемы интегрированы этапы подготовки профессионального суждения в отношении справедливой стоимости объектов учета.

Ключевые слова: справедливая стоимость, профессиональное суждение бухгалтера, учетная политика, экосистема

Abstract. This article attempts to develop a model of an accountant's professional judgment ecosystem for assessing the fair value of assets and liabilities. The study identified components of the professional judgment ecosystem, presented in two layers: external and internal. Furthermore, the stages of preparing professional judgment regarding the fair value of accounting assets are integrated into the ecosystem.

Keywords. fair value, accountant's professional judgment, accounting policies, ecosystem

Справедливая стоимость как новый вид оценки объектов всё активнее реализуется в учетной практике российских экономических субъектов, переходя из категории, обсуждаемой исключительно академическим сообществом, в категорию, используемую для отражения совершаемых операций.

Сформировавшийся тренд обусловлен в первую очередь продолжающимся реформированием отечественной системы бухгалтерского учета и отчётности. Действующие императивы предусматривают ряд ситуаций, требующих оценки запасов, основных средств, нематериальных активов, аренды и капитальных вложений по справедливой стоимости [1-6]. При этом определения справедливой стоимости нет ни в одном стандарте, они содержат лишь ссылки на необходимость применения норм МСФО (IFRS) 13 «Оценка по справедливой стоимости» [7].

Для расчета справедливой стоимости активов и обязательств данный стандарт предполагает использование профессионального суждения специалиста в области бухгалтерского учета. Этой же позиции придерживается и Банк России, уточняющий, что требование о привлечении профессионального оценщика в МСФО (IFRS) 13 «Оценка по справедливой

стоимости» отсутствует, поэтому экономический субъект может определять данный вид стоимости самостоятельно [8].

Анализ положений международного стандарта финансовой отчетности, норм российского законодательства, необходимости обработки большого объема данных, а также сложности расчетов отдельных объектов, позволяет сделать вывод о необходимости формирования самостоятельной экосистемы профессионального суждения бухгалтера при оценке справедливой стоимости.

Понятие «экосистема в экономике» появилось в 1996 году в работе Дж. Ф. Мура (James F. Moore), определившего её как «экономическое сообщество, поддерживаемое базисом из взаимодействующих организаций и отдельных лиц» [9]. Примененная экологическая метафора довольно точно отразила взаимоотношения агентов рынка, поэтому со временем получила широкое распространение в экономике и часто исследовалась специалистами по всему миру как отдельная экономическая категория.

Изучение профессионального суждения специалиста в области бухгалтерского учета как нового подхода к организации учетной практики позволили сформулировать свойства и компоненты его экосистемы.

В экосистеме профессионального суждения предлагается выделять два контура: внешний и внутренний, включающие систему нормативного регулирования бухгалтерского учета; арбитражную практику; профессиональное сообщество; систему профессионального образования; профессиональные этические нормы; интегрированные программные продукты для автоматизации всех бизнес-процессов, в т.ч. и бухгалтерского учета; электронный документооборот; информационно-справочные системы; стратегии экономического субъекта; личные качества и компетенции специалиста. При этом часть компонентов находится одновременно в двух контурах экосистемы [10].

Учитывая особенности расчета справедливой стоимости, предусмотренные МСФО (IFRS) 13 «Оценка по справедливой стоимости», к которым можно отнести: выбор подхода (рыночного, доходного, затратного); сбор информации о ценах на объекты-аналоги (исходные данные Уровней 1-3); обработку полученных исходных данных; анализ обработанных данных, считаем необходимым адаптировать экосистему профессионального суждения специалиста в области бухгалтерского учета и дополнить её циклом «Четырех «И»»: информация, интерпретация, инструментарий, итог.

Блок «Информация» предполагает идентификацию объекта оценки, сбор данных по уровням иерархии.

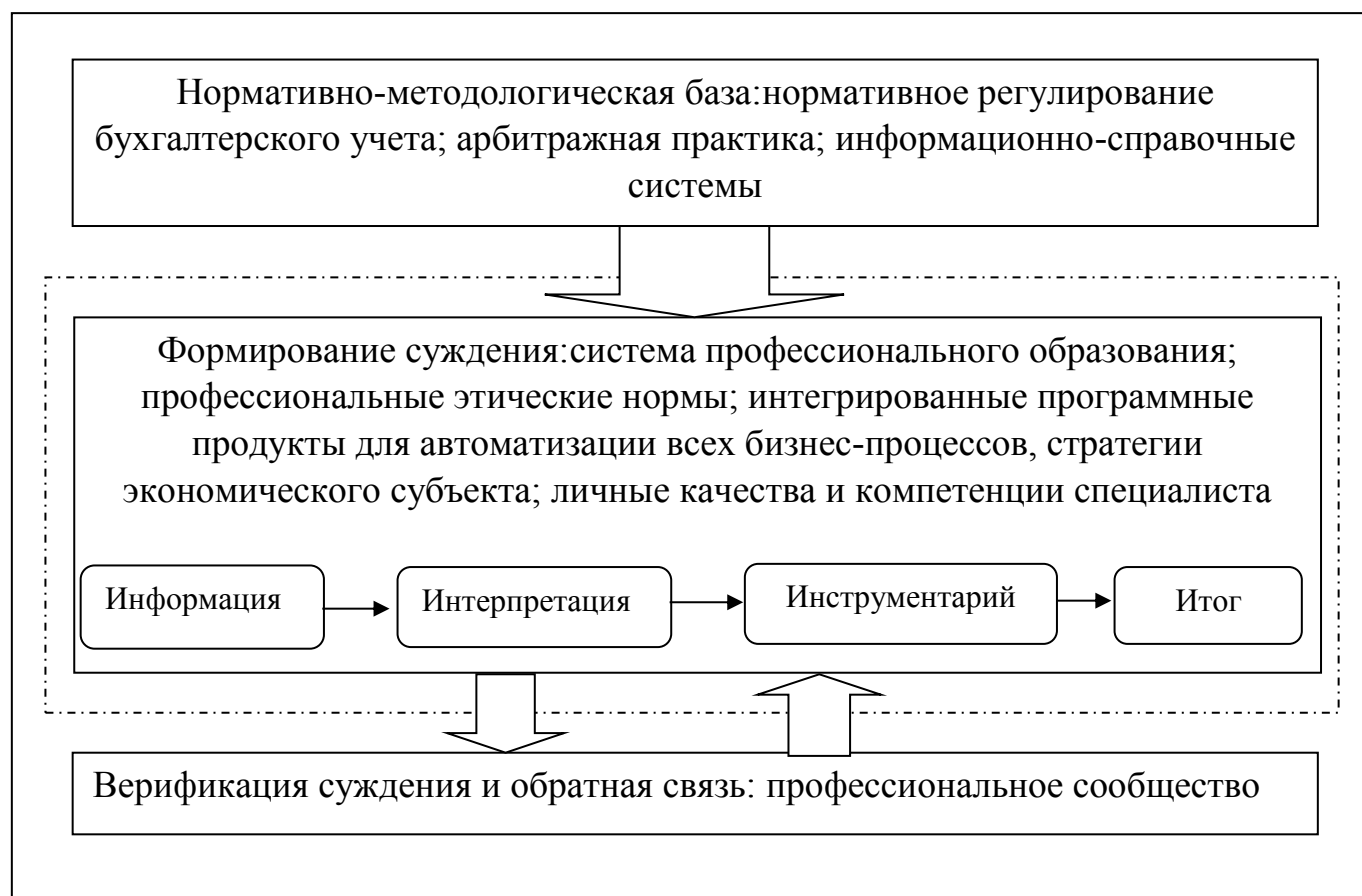
Блок «Интерпретация» представляет результаты анализа собранных данных, выбор оптимального подхода (рыночного, доходного, затратного) на основе условий активного рынка и наилучшего использования.

Блок «Инструментарий» включает инструменты для расчёта, сценарного анализа и формализации суждения. В качестве применяемых инструментов можно рекомендовать использовать такие элементы искусственного интеллекта как ETL-системы бизнес-аналитики: Excel, Google Таблицы, PowerQuery,

Alteryx, Looker, VisaryETL, IBMDataStage, InformaticaPowerCenter, OracleDataIntegrator, SAPDataServices, а для анализа больших данных Low-code платформы: Loginom, PowerBI, ADVANTA, Первая форма, SimpleOne и др. Для формализации подготовленного суждения может использоваться отдельный документ, закрепленный в учетной политике экономического субъекта «Профессиональное суждение. Расчёт справедливой стоимости».

Блок «Итог» отражает процесс верификации сформированного суждения, его регистрации и отражения результата в учёте экономического субъекта.

Интеграция данного цикла в экосистему позволит отразить этапы формирования профессионального суждения бухгалтера в отношении справедливой стоимости (рис.1).



——— - внешний контур профессионального суждения бухгалтера

----- - внутренний контур профессионального суждения бухгалтера

Рисунок 1 – Экосистема профессионального суждения бухгалтера при оценке справедливой стоимости объектов учета

Системообразующим элементом экосистемы профессионального суждения бухгалтера при оценке справедливой стоимости объектов учета, на наш взгляд, выступает совокупность нормативных документов, определяющих необходимость и границы формируемого суждения, а также общий уровень неопределенности в учетной сфере.

Самым изменчивым и противоречивым элементом экосистемы профессионального суждения выступает арбитражная практика, которая может одновременно находиться как во внешнем, так во внутреннем контуре. Значительную часть экосистемы профессионального суждения специалиста в области бухгалтерского учета занимают информационно-справочные системы за счет реализуемого ими функционала.

Профессиональные образование и этические нормы особенно актуальны при подготовке качественного профессионального суждения в отношении величины справедливой стоимости актива или обязательства, поскольку бухгалтер несет ответственность за достоверность показателей бухгалтерской (финансовой) отчетности.

Несмотря на то, что рынок программных продуктов для автоматизации бухгалтерского учета достаточно развит, только интегрированные программы имеют встроенный инструментарий для анализа больших объемов данных, которые могут быть использованы при определении справедливой стоимости. Программы автоматизации учета на предприятиях малого и среднего бизнеса такими возможностями не обладают.

Стратегические цели экономического субъекта, определяемые видом и масштабами его деятельности, напрямую влияют на суждения, выносимые бухгалтером в отношении справедливой стоимости объектов, поскольку результаты этих суждений должны отвечать требованиям бизнеса и способствовать его максимальному развитию.

Отдельное внимание следует уделять компетенциям конкретного специалиста, рассчитывающего справедливую стоимость активов, поскольку профессиональные навыки формируются в течение всей профессиональной деятельности под влиянием полученного базового образования, накопленного опыта, непрерывного повышения квалификации и желания развиваться в профессии.

Профессиональное сообщество, на наш взгляд, выступает неотъемлемым элементом экосистемы профессионального суждения бухгалтера при оценке справедливой стоимости объектов учета поскольку позволяет не только проводить независимую экспертизу полученной оценки, но и организовать обратную связь между специалистами.

Предлагаемая экосистема профессионального суждения бухгалтера при оценке справедливой стоимости объектов учета позволяет:

- рассматривать подготовку профессионального суждения не как единичный факт субъективной оценки, а как часть системно-организованного процесса, с множеством внешних и внутренних факторов влияния;
- интегрировать этапы формирования суждения в его экосистему посредством выделения цикла «Четырех «И»», обеспечивая прозрачность и проверяемость выносимого суждения, что соответствует современным требованиям к достоверности показателей бухгалтерской (финансовой) отчетности;

- перейти от описательного характера профессионального суждения к системно-аналитическому подходу в решении задач оценки справедливой стоимости в условиях неопределенности;

- подчеркнуть повышенную ответственность бухгалтера за качество формируемого суждения, необходимость постоянного развития новых компетенций, включая цифровую грамотность и способности к кросс-функциональному взаимодействию с представителями профессионального сообщества.

Список литературы

1. Бухгалтерский учет аренды: федеральный стандарт бухгалтерского учета (ФСБУ 25/2018): утв. приказом Минфина РФ от 16.10.2018 N 208н. - Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
2. Запасы: федеральный стандарт бухгалтерского учета (ФСБУ 5/2019): утв. приказом Минфина РФ от 15.11.2019 N 180н. - Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
3. Основные средства: федеральный стандарт бухгалтерского учета (ФСБУ 6/2020): утв. приказом Минфина РФ от 17.09.2020 N 204н. - Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
4. Нематериальные активы: федеральный стандарт бухгалтерского учета (ФСБУ 14/2022): утв. приказом Минфина РФ от 30.05.2022 N 86н. - Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
5. Капитальные вложения: федеральный стандарт бухгалтерского учета (ФСБУ 26/2020): утв. приказом Минфина РФ от 17.09.2020 N 204н. - Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
6. Инвентаризация: федеральный стандарт бухгалтерского учета (ФСБУ 28/2023): утв. приказом Минфина РФ от 13.01.2023 N 4н. - Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
7. МСФО (IFRS) 13 «Оценка по справедливой стоимости» // приказ Минфина России от 28.12.2015 No 217н «О введении МСФО и Разъяснений МСФО в действие на территории РФ». Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
8. О предложениях Ассоциации российских банков // Письмо Банка России от 07.11.2018 г. № 41-1-8/953. Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
9. Moore, James F. The Death of Competition: Leadership & Strategy in the Age of Business Ecosystems (англ.). - New York: HarperBusiness, 1996.
10. Саталкина, Е. В. История и перспективы профессионального суждения бухгалтера: монография / Е. В. Саталкина; М-во науки и высш. образования Рос. Федерации, Федер. гос. бюджет. образоват. учреждение высш. образования "Оренбург. гос. ун-т". - Оренбург, 2025. - 230 с.

Информационное обеспечение внедрения стратегического учета на предприятиях оборонно-промышленного комплекса

Information support for the implementation of strategic accounting at defense industry enterprises

Силантьев Р.Р.

Аспирант,

Пермский государственный национальный исследовательский университет

Silantev R.R.

Postgraduate student,

Perm State National Research University

Аннотация:

Статья посвящена раскрытию понятия стратегический учет как части системы управления предприятием, а также информационному обеспечению внедрения стратегического учета на предприятиях оборонно-промышленного комплекса. В статье рассматривается влияние стратегического учета на все составляющие деятельности предприятия и совокупность методов и видов базового учета, используемых в стратегическом учете.

Ключевые слова:

Стратегический учет, стратегическое развитие, информационное обеспечение, оборонно-промышленный комплекс.

Abstract:

This article explores the concept of strategic accounting as part of an enterprise management system, as well as information support for the implementation of strategic accounting at defense industry enterprises. The article examines the influence of strategic accounting on all components of an enterprise's activities and the set of methods and types of basic accounting used in strategic accounting.

Keywords:

Strategic accounting, strategic development, information support, defense-industrial complex.

В условиях динамичной среды у предприятия возникает необходимость надежного информационного обеспечения, контроля затрат, выявления резервов роста, а также поиск новых инструментов управления, обеспечивающих повышение эффективности деятельности и устойчивое развитие. Предприятия оборонно-промышленного комплекса работают не на открытый рынок, а по заказам государства, выполняя Гособоронзаказ. При этом предприятия подразделяются на головных исполнителей, которые заключают государственные контракты непосредственно с Министерствами и предприятия второго, третьего и последующих уровней кооперации, которые заключают контракты по Гособоронзаказу в рамках конкретного госконтракта с головным исполнителем, либо с предприятием предыдущего верхнего уровня кооперации. Информация об объемах на планируемый период у предприятий кооперации уменьшается по мере снижения уровня кооперации. Если предприятия-головные исполнители могут иметь полную информацию о планируемом государственном контракте, объемах, сроках, планируемой выручке и включать этот контракт в свой стратегический план, то предприятия

кооперации могут узнавать о своем участии в этом госконтракте в качестве соисполнителей, об объемах, сроках только при получении проекта контракта от головного исполнителя, либо от предприятия верхнего уровня кооперации. При такой ситуации о стратегическом планировании и о стратегическом учете можно говорить только на предприятиях-головных исполнителях. За рамками понимания и внедрения своих стратегических планов остаются предприятия кооперации, что ведет к отсутствию четкости в определении своих перспектив, источников финансирования текущей деятельности и, а следовательно, внедрения стратегического учета. [2,6,12,13]

В современных условиях, внедрение стратегического учета на всех предприятиях становится объективной необходимостью. Чтобы осуществлять свою деятельность в текущий момент, необходимо знать направление своего развития, координировать свои усилия и ресурсы, обеспечить источники финансирования своей деятельности в будущем. Существует множество программных продуктов, которые организации могут внедрить и использовать для ведения учета и анализа данных. Автоматизация учета была обоснованной, удобной, эффективной и в то же время экономичной, чтобы обеспечить повышение результативности деятельности организации. Возможно применение различных платных и бесплатных программ для ведения стратегического учета. Если потоки информации не велики, то можно обойтись бесплатными или относительно дешевыми продуктами. К ним можно отнести: Бизнес Пак, Инфо-предприятие, Инфо-бухгалтер версии 8.8. и 10.2., WaveFinancial и т. д.

Для крупных и средних предприятий необходимы сложные, многоцелевые, интегрированные в информационную систему управления учетные программы. В связи с их сложностью и многозадачностью все они являются платными. Среди них: Галактика, Парус-Бухгалтерия, 1С:ERP, SAP S/4HANA.

На практике нередки ситуации, когда небольшие компании пытаются использовать дорогостоящие компьютерные программы, тяжелые решения корпоративного уровня или разрабатывать собственные решения с многочисленными интеграциями. При этом процесс автоматизации часто вытесняет цель, а экономическая целесообразность такой автоматизации находится под вопросом. Нередки и обратные ситуации – зрелые компании испытывают потребность в полноценном учете, но не решаются внедрять отдельное специализированное решение.

Для эффективного внедрения автоматизации учетных процессов необходимо четко определить функционал персонала, который будет отвечать за цифровую реализацию данной модели, сформулировать основные задачи, описать процессы, характерные для деятельности предприятия, обозначить требования, которым должна отвечать та или иная программа. Важно оценить возможности, положительные и отрицательные стороны того или иного программного продукта, найти подходящего поставщика софта и компанию,

которая будет осуществлять текущее сопровождение и обеспечивать обновление версий.

Таким образом, стратегическое планирование, по нашему твердому убеждению, должно начинаться в заказывающем подразделении Министерства и распространяться на головных исполнителей Гособоронзаказа и на весь уровень кооперации с доведением информации до всех предприятий, принимающих участие в выполнении государственного заказа. Происходить это должно не в момент заключения госконтракта, а до начала планируемого периода с горизонтом планирования не менее трех лет. Без этой информационной составляющей невозможно построение стратегии предприятия с большой долей Гособоронзаказа, а, следовательно, внедрение и развитие стратегического учета, что в современных условиях является объективной необходимостью и условием дальнейшего функционирования предприятий ОПК. [1,8,11] Оптимизация бизнес-процессов на предприятии требует внедрения в финансово-экономическую систему учета современных информационных технологий. Однако их приобретение, внедрение на предприятии – это дорогостоящий процесс, финансирование которого организации оборонно-промышленного комплекса в большинстве случаев осуществляют с трудом. Цена на продукцию специального назначения не покрывает эти затраты, а собственные средства у предприятий, в которых Гособоронзаказ превышает 70% отсутствуют либо весьма ограничены. При этом предприятия ОПК объединены в государственные корпорации, которые как акционеры этих предприятий, имеют достаточно средств для разработки и внедрения информационных систем, учитывающих специфические особенности отрасли. Снижение финансовой нагрузки предприятий ОПК и предоставление базовых программ должно быть обеспечено государственными корпорациями. Принципы стратегического планирования и стратегического учета для предприятий в рамках одной отрасли имеют общие схожие подходы. Выделяя научные направления и производственную деятельность, возможно создать базовую программу, учитывающую особенности учета в рамках конкретной отрасли или направления. Далее предприятиям предстояло бы углубить имеющуюся базовую информационную систему с учетом своих внутренних потребностей, а это уже менее затратный процесс, чем приобретение и поддержание универсальных программ. Внедрение стратегического учета на предприятиях ОПК должно осуществляться при активном участии государственных корпораций и холдинговых компаний, которые являются основными акционерами предприятий ОПК и заинтересованы в эффективной их деятельности. [14]

Необходимость индивидуальных программ обусловлена еще и грифом секретности, который используется на предприятиях ОПК, в том числе и в части финансово-экономической информации в области Гособоронзаказа и продукции специального назначения. Разработка стратегии предприятия, а также данные по стратегическому планированию, учету, контролю, их аналитика, выводы и разработанные мероприятия не редко подпадают под гриф

секретности. Такова особенность предприятий, работающих в области Гособоронзаказа. Обеспечить сохранность государственной тайны, используя универсальные информационные платформы весьма проблематично. Эта особенность должна быть также учтена при разработке базовых информационных систем. [4,5,15] Структуру формирования информационных систем на предприятии можно представить в виде следующего рисунка:

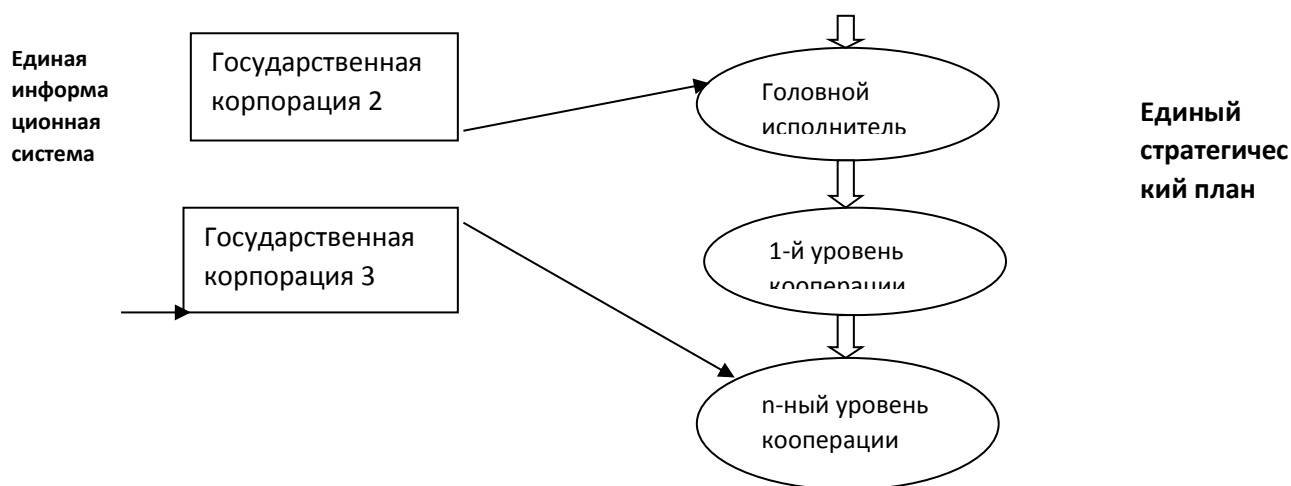


Рис. 1 Структура формирования информационной системы на предприятиях оборонно-промышленного комплекса

С объединением предприятий в государственные корпорации, появился большой набор корпоративной отчетности, которая с определенной периодичностью представляется в холдинговые компании, а затем в госкорпорацию. Ввиду отсутствия специалистов достаточного уровня в IT сфере, эта информация на предприятиях собирается вручную, что еще больше увеличивает трудоемкость бизнес-процессов на предприятии и нагрузку на экономический блок. Корпоративная отчетность не заменяет, а дополняет уже имеющиеся на предприятиях статистическую и ведомственную отчетность и является дополнительной нагрузкой для организации. Предприятия вынуждены либо принимать дополнительное количество специалистов для формирования корпоративной отчетности, либо жертвовать качеством и объемом аналитической финансово-экономической информации для внутреннего пользования. Корпоративная отчетность не должна отягощать внутренние бизнес-процессы. Необходимо максимально снизить нагрузку на предприятия при ее формировании и позволить предприятиям работать в целях повышения эффективности своей работы. При таком подходе внедрение стратегического учета не потребует привлечения дополнительных специалистов и будет в достаточной мере автоматизировано. Специалисты больше времени смогут потратить на аналитические моменты, разработку корректирующих мероприятий вместо ручной сборки исходной информации. [3]

Таким образом, роль государственных корпораций и холдинговых компаний в информационном обеспечении внедрения стратегического учета на предприятиях ОПК должна существенно возрасти и привести к синергетическому эффекту в части затрат на информационные технологии в рамках каждого предприятия ОПК. В современных условиях при увеличении роли оборонно-промышленного комплекса, необходимость внедрения стратегического учета все больше возрастает. Однако его внедрение и развитие возможно исключительно с учетом качественного информационного обеспечения, которого невозможно добиться в рамках одного предприятия. В

этот процесс должны быть включены как заказывающие подразделения силовых Министерств, так и собственники предприятий в лице государственных корпораций и холдинговых компаний. Только тогда можно создать необходимые условия для эффективной работы предприятий ОПК от головного подразделения до последнего уровня кооперации.

Список литературы:

1. Bromwich M. Strategic management accounting: the role of accounting information for strategy in competitive markets // Accounting, Organization and Society, 1999, 1. P. 27-46.
2. Chenhall, R. H. Theorising Contingencies in Management Control Systems Research, Handbook of Management Accounting Research, Oxford: Elsevier. 2007. P.165-210.
3. Drury K. Management Accounting Official Terminology. 2000 // Scarlett & Wilks. 2009.
4. Haider Shah; Ali Malik; Muhammad ShaukatMalik.» STRATEGIC MANAGEMENT ACCOUNTING – A MESSIAH FOR MANAGEMENT ACCOUNTING?» / Australian Journal of Business and Management Research Vol.1 No.4 2011. P.1-7.
5. Ансофф И. / Стратегическое управление. / М., 1998. 303 с.
6. Бороненкова С.А. Чепулянис А.В. Стратегический учет и анализ в управлении хозяйствующим субъектом // Известия УрГЭУ №5 (37) 2011. С.20-29.
7. Гайфуллин Б.В., Обухов И. А. Современные системы управления предприятием // Компьютер Пресс. 2011. №9. С. 23-27.
8. Ивашкевич В.Б. Стратегический контроллинг / В.Б. Ивашкевич. М.: Магистр: ИНФРА-М, 2013. С. 12-14.
9. Котельников В.Ю. / Стратегическое управление. М.ЭКСМО. 2016.96 с.
10. Кувалдина Т.Б. Сущность, содержание и задачи стратегического учета // Вестник Челябинского государственного университета. 2010. С. 62-67.
11. Масюк Н.Н., Бушуева М.А., Васюкова Л.К., Корякина П.Н. Использование моделей стратегического выбора при разработке инвестиционно-финансовых стратегий компании. Азимут научных исследований: экономика и управление. 2017. №20(3). С.250–253.
12. Панов А.И., Коробейников О.И. / Стратегический менеджмент. / М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. 448 с.
13. Пономарева Н.И. Методология формирования учетно-аналитической системы строительных организаций : автореф. дис. д-ра экон. наук. М., 2019.
14. Суворова С.П. Формирование стратегического управленческого учета на промышленных предприятиях: теория и методология : автореф. дис. ... д-ра экон. наук. Орел, 2014.
15. Хахонова Н. Н. Актуальные вопросы формирования развития системы стратегического учета // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 5: экономика. 2010. № 1. С. 116–121.

Проблемы и препятствия по введению и внедрению управленческого учета в субъектах МСП

Problems and obstacles in the introduction and implementation of management accounting in SMEs

Ситников Д.С.

Аспирант, кафедры бухгалтерского учета,
Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет
им. Н.И. Лобачевского

Sitnikov D.S.

Postgraduate Student, Department of Accounting,
National Research Lobachevsky State University of Nizhny Novgorod

Аннотация. В статье рассматриваются ключевые проблемы внедрения управленческого учёта в малом бизнесе. На основе анализа практической деятельности малых предприятий выявлены основные барьеры: нехватка финансовых и кадровых ресурсов, низкая цифровая грамотность руководителей, смешение управленческого и бухгалтерского учёта, сопротивление персонала изменениям. Особое внимание уделено причинам, по которым владельцы малого бизнеса откладывают цифровизацию учётных процессов — от неопределённости сроков окупаемости до перегруженности текущими задачами.

Автор подчёркивает, что в условиях меняющейся экономической ситуации и налоговой политики именно грамотно организованный управленческий учёт становится конкурентным преимуществом. В работе показаны негативные последствия «ручного» ведения учёта и использования бухгалтерских данных для управленческих решений. В заключение предлагаются принципы постепенного внедрения учётных систем: чёткое целеполагание, введение понятных показателей эффективности и привлечение внешних экспертов при необходимости. Делается вывод, что инвестиции в совершенствование учётных систем — необходимое условие повышения эффективности управления малым бизнесом.

Ключевые слова: малый бизнес; управленческий учёт; бухгалтерский учёт; цифровизация бизнеса; оптимизация процессов; нехватка ресурсов; кадровый дефицит; автоматизация учёта; принятие управленческих решений; конкурентоспособность МСП.

Abstract. The article examines the key challenges of implementing management accounting in small businesses. Based on an analysis of the practical operations of small enterprises, the main barriers have been identified: lack of financial and human resources, low digital literacy among managers, confusion between management and financial accounting, and staff resistance to change.

Special attention is given to the reasons why small business owners delay the digitalization of accounting processes — from uncertainty about payback periods to being overwhelmed by current tasks.

The author emphasizes that in the context of a changing economic environment and tax policy, well-organized management accounting becomes a competitive advantage. The paper demonstrates the negative consequences of manual accounting and the use of financial accounting data for managerial decision-making.

In conclusion, the principles of gradual implementation of accounting systems are proposed: clear goal-setting, introduction of understandable performance indicators, and involvement of external experts when necessary. The study concludes that investing in the improvement of accounting systems is a necessary condition for enhancing the efficiency of small business management.

Keywords: small business; management accounting; financial accounting; business digitalization / business digitization; process optimization; resource shortage / lack of resources; staff shortage / personnel deficit; accounting automation; managerial decision-making; competitiveness of SMEs (Small and Medium-sized Enterprises).

Проблемы управленческого учёта в малом бизнесе часто выглядят очевидными со стороны, но на практике внутри компании всё куда сложнее. Малые предприятия, как правило, работают на пределе сил, поэтому любая попытка наладить учёт упирается в нехватку ресурсов и обычную усталость людей. В основном, руководители таких предприятий не готовы тратить время на введение новых норм и правил, поскольку заняты решением текущих дел.

Ограниченность ресурсов:

У малых компаний редко есть запас денег на внедрение сложных систем. Хорошее ПО стоит дорого, обучение - тоже. И тут собственник начинает думать, что можно как-то обойтись подручными средствами. Иногда это работает, но чаще только усложняет жизнь. Поскольку в малые предприятия работают обычно с быстрыми деньгами, срок оборачиваемости очень короткий, все свободные средства в обороте. Это не дает возможности для инвестиций в цифровую инфраструктуру, поскольку конечный финансовый результат не понятен, и не известно в какой момент это принесёт прибыль. В России особенно в настоящее время, в связи с изменениями в налоговой политике, все чаще предприниматели живут «одним днём» и без стратегического планирования. Хотя в связи назревающим кризисом, сейчас то самое время по внедрению новых технологических преимуществ. Малый бизнес находится на разделе, по типу технологической вооружённости. В ближайшем будущем мы увидим, что конкурентное преимущество, получают не те предприятия, которые накопили современное оборудование, загрузили его работой, а те, которые смогли правильно цифровизировать свой учет, разделить его на бухгалтерию, и на управленческий учет для принятия правильных решений по оптимизации производственных цепочек. Управленческий учет в реальном времени должен позволять своевременно выявлять скрытые затраты для того, чтобы перестроить технологический процесс и адаптироваться к новым условиям. Поэтому нужно как можно скорее предприятиям МСП организовать управленческий учёт.

Не хватает также кадров и квалификации. Ответственность за управленческий учёт нередко перекладывают на бухгалтера в аутсорсинге, или даже на самого владельца. Оба обычно и без того функционируют в условиях высокой нагрузки, поэтому учёт ведут «как получится», то есть на базе бухгалтерских отчетов, которые не обеспечивают всей полноты информации о реальном положении и не предназначены для этих целей. На практике был выявлен феномен, который один из предпринимателей сформулировал следующим образом: «Знаю, что нужно, но руки не доходят». И это наглядно демонстрирует ситуацию разрыва между осознанием необходимости изменений и возможностью их реализации.

Многие предприниматели знают, что управленческий учёт полезен, но не до конца понимают - чем именно. Поэтому учёт воспринимается как лишняя бюрократия. Все это происходит от недостатка знаний руководителей/владельцев бизнеса. Они обращаются с этими вопросами к бухгалтеру. А бухгалтер в свою очередь тоже не знает, как налаживать и устанавливать управленческий учет, он на это не обучен.

Размытость целей порождают вопросы: какие показатели отслеживать, для достижения какой цели, как использовать эти данные? Когда ясности нет, система превращается в набор случайных таблиц. Появлении различных оперативных бумажных отчетов, которые накапливаются без практического применения и никем не анализируются. Все это происходит из-за отсутствия времени и нехватки кадров, потому что отдельный человек для малого бизнеса очень дорого обходиться. А Работники тратят человеко-часы на заполнение ненужных отчетных документов и на их архивирование. И решения снова принимаются на интуиции. Иногда интуиция помогает, однако она же и уводит в сторону, когда цифры могли бы подсказать более точный путь. И тут мы приходим к Организационным сложностям.

В процессе работы с учётными системами часто возникают сложности, которые замедляют развитие бизнеса. Рассмотрим ключевые проблемы и пути их решения.

Одна из самых частых трудностей — неготовность сотрудников принимать изменения. Люди не всегда понимают, зачем нужны новые формы и отчёты, особенно когда и без этого хватает текущих задач. Иногда сотрудники даже воспринимают нововведения как нечто направленное против них — например, один из работников прямо сказал: «Новые отчёты как будто придуманы против меня». Это не просто забавная фраза, а показатель того, что любые изменения могут вызывать скрытое сопротивление. Такая ситуация типична для большинства компаний, и игнорировать её нельзя — без преодоления этого барьера двигаться вперёд сложно.

Ещё одна проблема — недостаточная автоматизация процессов. Многие операции до сих пор выполняются вручную — в Excel или простых программах. Это приводит к ряду негативных последствий: растёт число ошибок из-за человеческого фактора, обновление данных занимает слишком много времени и отчёты быстро теряют актуальность — к моменту их готовности информация уже может быть устаревшей.

Кроме того, часто наблюдается нерегулярность в сборе документов. Чеки теряются, акты не сдаются вовремя, заявки забываются. В результате управленческая отчётность получается неполной, и даже владелец бизнеса может узнать об этом только постфактум.

Серьёзным препятствием становится и смешение управленческого и бухгалтерского учёта. Хотя это распространённая практика, она ошибочна. У этих двух систем разные цели, принципы и сроки: бухгалтерский учёт нужен для отчётности перед государством, он строго регламентирован, а управленческий учёт создаётся для нужд собственника и менеджмента, он более гибкий.

Попытки использовать бухгалтерские данные для управленческих решений напоминают попытку собрать мебель по чужой инструкции: что-то получится, но результат вряд ли будет удовлетворительным. Поэтому управленческий учёт должен развиваться самостоятельно, хотя и оставаться связанным с бухгалтерским.

Как же преодолеть эти трудности? Главное — не пытаться решить всё резко и сразу. Нужен постепенный, продуманный подход чётко формулировать цели изменений, вводить понятные показатели эффективности, при необходимости привлекать внешних экспертов.

На первых порах нововведения могут казаться дополнительной нагрузкой, но со временем их польза становится очевидной. Когда учётная система начинает работать правильно, происходят важные позитивные изменения: все процессы становятся прозрачнее, работа ускоряется и исчезают задержки между разными подразделениями.

Таким образом, инвестиции в совершенствование учётных систем — это не просто расходы, а необходимое условие для повышения эффективности управления бизнесом.

Список литературы

1. Друри К. Управленческий и производственный учёт: учебный комплекс для студентов вузов / Пер. с англ. — 8-е изд. — М.: Юрайт, 2023.
2. Хорнгрен Ч., Фостер Дж., Датар Ш. Управленческий учёт. — 12-е изд. — СПб.: Питер, 2022.
3. Вахрушина М.А. Управленческий анализ. — М.: Омега-Л, 2021.
4. Кондраков Н.П. Бухгалтерский управленческий учёт. — М.: Инфра-М, 2023.
5. Обзор малого и среднего предпринимательства в России / Росстат, 2024.
6. Исследование «Цифровизация малого бизнеса в РФ» / Аналитический центр при Правительстве РФ, 2023.
7. Галяутдинов Р.Р. Автоматизация бухгалтерского и управленческого учёта: выбор ПО для малого бизнеса // Бухгалтерский учёт и анализ. — 2023. — № 5. — С. 45–52.
8. Кравченко Ю.А. Облачные технологии в управленческом учёте МСП // Финансы и учёт. — 2022. — № 3. — С. 12–18.
9. 1С: Предприятие 8. Управление небольшой фирмой / Официальное руководство. — М.: 1С-Публишинг, 2024.
10. Коттер Дж. Ведущие изменения. — М.: Альпина Паблишер, 2021.
11. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. — СПб.: Питер, 2020.
12. Илышев М.М., Илышева М.М. Мотивация персонала в малом бизнесе // Управление персоналом. — 2023. — № 4. — С. 22–29.
13. Сайт Минфина РФ (minfin.ru) — разделы по бухгалтерскому и налоговому учёту для МСП.
14. Портал «Малый бизнес Москвы» (mbm.mos.ru) — методические рекомендации по организации учёта, вебинары, кейсы.
15. Журнал «Главбух» (glavbukh.ru) — практические статьи по разграничению бухгалтерского и управленческого учёта для малых предприятий.

Информационно-аналитическое обеспечение подготовки корпоративной отчетности об устойчивом развитии

Information and analytical support for the development of corporate sustainable development reporting

Солодовников А.Е.

Аспирант, Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение высшего образования «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» (Финансовый университет)

Solodovnikov A.E.

Postgraduate student, Federal State Educational Budgetary Institution of Higher Education “Financial University under the Government of the Russian Federation” (Financial University)

Аннотация. В статье анализируются ключевые вызовы, с которыми сталкиваются компании при формировании отчетности об устойчивом развитии. К основным проблемам относятся фрагментарность информационных потоков, отсутствие единой системы управления нефинансовыми данными, сложности верификации нефинансовых показателей и необходимость адаптации к изменяющимся стандартам раскрытия информации. Рассматривается влияние национальных и международных стандартов и регуляторных инициатив на развитие требований к достоверности и сопоставимости данных. На основе выявленных проблем предлагаются направления совершенствования информационно-аналитического обеспечения компаний, включая стандартизацию процессов, интеграцию финансовых и нефинансовых данных и развитие автоматизированных систем управления нефинансовой информацией.

Ключевые слова: отчетность об устойчивом развитии; нефинансовая информация; информационно-аналитическое обеспечение; нефинансовые показатели.

Abstract. The article analyzes the key challenges companies face in developing sustainability reporting. The main issues include fragmented information flows, the absence of an integrated system for managing non-financial data, difficulties in verifying non-financial indicators, and the need to adapt to evolving disclosure standards. The study examines the influence of national and international standards and regulatory initiatives on the development of requirements for data reliability and comparability. Based on the identified challenges, the article outlines directions for improving companies' information and analytical support, including process standardization, integration of financial and non-financial data, and the development of automated systems for managing non-financial information.

Keywords: sustainability reporting; non-financial information; information and analytical support; non-financial indicators.

На фоне усиления глобальных требований к отчетности об устойчивом развитии, включая введение новых стандартов, а также одновременного роста интереса инвесторов к ESG-факторам совершенствование аналитических инструментов для подготовки такой отчетности становится ключевым фактором повышения конкурентоспособности компаний в современной экономике. Корпоративная отчетность об устойчивом развитии сегодня является одним из ключевых элементов современного корпоративного управления и одним из основополагающих каналов коммуникации между бизнесом, инвесторами, регуляторами и обществом.

Статистические данные подтверждают системный характер распространения отчетности об устойчивом развитии. Согласно международному исследованию KPMG, среди 250 крупнейших компаний мира 96% публикуют отчеты об устойчивом развитии. Среди же компаний из выборки N100 (включает по 100 крупнейших компаний из 58 стран мира) доля таких компаний превышает 75%, что демонстрирует институционализацию практики раскрытия нефинансовой информации [6]. В этой связи можно отметить, что раскрытие нефинансовой информации становится частью современной бизнес-реальности.

Несмотря на изменение международного контекста и санкционные ограничения, российские компании также продолжают развивать практику подготовки «устойчивой» отчетности. По данным аналитических агентств, число компаний, раскрывающих информацию об устойчивом развитии, выросло с 290 в 2019 году до 365 в 2023 году [3]. Для многих организаций ключевым мотивом остается спрос со стороны инвесторов, банков и поставщиков.

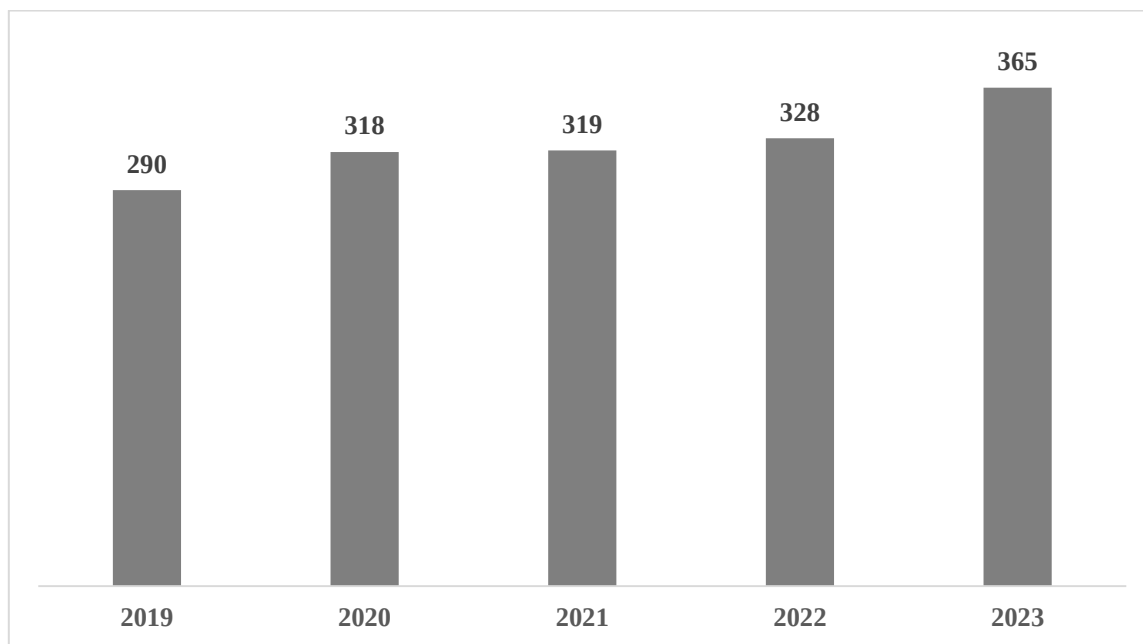


Рис. 1. Общее количество публичных отчетов с информацией об устойчивом развитии (нефинансовых отчетов), 2019-2023 гг.

Кроме того, 85% российских компаний заявляют о наличии ESG-комитетов, внутренних систем показателей и стратегий устойчивого развития, что подтверждает углубление интеграции ESG-принципов в корпоративное управление [4].

Международные стандарты отчетности об устойчивом развитии играют ключевую роль в этом процессе. При этом каждый из стандартов демонстрирует значительные различия в структуре, метриках и подходах к верификации данных. Например:

1. Стандарты GRI (Global Reporting Initiative) предоставляют комплексные рекомендации по широкому спектру экологических, социальных и управленческих аспектов.
2. Стандарты SASB (Sustainability Accounting Standards Board) ориентированы на раскрытие отраслевых показателей, значимых для инвесторов.
3. Рекомендации TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures) относятся к информации климатических рисках и возможностях, связанных с финансовой устойчивостью.

Развитие регулярных требований к раскрытию нефинансовой информации в России в значительной степени формируется за счет инициатив Банка России. Важным этапом стала публикация Информационного письма Банка России от 12.07.2021 № ИН-06-28/49, включающего рекомендации публичным акционерным обществам по раскрытию нефинансовой информации. Документ не носит обязательного характера, однако фактически задает стандартизированную структуру и подходы к подготовке нефинансовой отчетности, ориентированные на принципы прозрачности, сопоставимости и полноты данных. Рекомендации Банка России направлены на повышение качества корпоративного управления, усиление доверия инвесторов и обеспечение соответствия российских практик международным тенденциям. Таким образом, письмо регулятора стало системным инструментом, стимулирующим переход от фрагментарного раскрытия отдельных показателей к более регулярной и структурированной нефинансовой отчетности[1].

Параллельно существенную роль в институционализации раскрытия нефинансовой информации играют инициативы Минэкономразвития России, направленные на формирование методической базы публичной нефинансовой отчетности. Министерство разрабатывает рекомендации и концептуальные подходы к подготовке таких отчетов, обеспечивая методологическую основу для компаний, стремящихся к добровольному раскрытию информации об устойчивом развитии. Эти документы служат ориентиром для организаций, позволяя учитывать как национальные приоритеты социально-экономического развития, так и требования глобальных стандартов. Государственная политика в этой области предполагает постепенную стандартизацию практик раскрытия информации, что способствует выстраиванию единой системы представления нефинансовой информации на уровне корпоративного сектора.

Несмотря на преимущественно рекомендательный характер документов Банка России и Минэкономразвития России, они задают долгосрочный вектор развития нормативно-методической базы, подготавливая основу для возможного перехода к более формализованным регуляторным требованиям в будущем и стимулируя компании укреплять систему управления нефинансовыми данными и повышать качество отчетности.

Согласно данным 2024 года, самыми распространенными при подготовке отчетности об устойчивом развитии являются стандарты GRI, которые используют 77% из 250 крупнейших международных компаний и 71% компаний из выборки N100 [6]. Во многом распространение стандартов GRI увеличивает требования к качеству информационно-аналитического обеспечения подготовки нефинансовой отчетности компаний.

Современная практика формирования отчетности об устойчивом развитии сопровождается рядом системных вызовов, которые препятствуют обеспечению достоверности, полноты и сопоставимости представляемой информации. К ключевым вызовам, оказывающим влияние на качество нефинансовой отчетности, относятся:

- разрозненность данных и их фрагментарность;
- отсутствие единой системы сбора, обработки и хранения нефинансовой информации;
- сложность верификации нефинансовых показателей;
- постоянные изменения стандартов и регуляторных требований.

Одной из фундаментальных проблем при формировании отчетности об устойчивом развитии является обеспечение достоверности и сопоставимости данных, поступающих из различных операционных систем и подразделений компании. Разрозненность информационных источников приводит к фрагментации данных, что затрудняет их консолидацию и верификацию, ограничивая формирование целостной и надежной картины деятельности предприятия в контексте устойчивого развития.

Существенный вызов также связан с отсутствием единой системы сбора, обработки и хранения нефинансовой информации. Несмотря на прогресс последних лет, формирование нефинансовой отчетности остается недостаточно отлаженным процессом. Компании сталкиваются с множественностью стандартов, их частыми изменениями, отсутствием выстроенной инфраструктуры управления данными и нехваткой специалистов, обладающих необходимыми компетенциями [5]. Эта проблема подчеркивает необходимость создания интегрированных подходов к управлению ESG-данными.

Дополнительный вызов связан с необходимостью интеграции финансовых и нефинансовых показателей в единую информационную среду. Такое объединение позволяет сформировать целостное представление о деятельности компании с учетом экономических, социальных и экологических аспектов, однако требует построения системного подхода и модернизации информационной инфраструктуры. Интеграция данных способствует повышению прозрачности отчетности и укреплению доверия заинтересованных сторон.

Затруднения вызывает также верификация нефинансовых показателей. Значительная часть ESG-метрик имеет качественный характер или требует применения специфических методологий для их количественной оценки.

Постоянные изменения регуляторных требований усложняют адаптацию методологии расчета и создают дополнительную нагрузку на компании, стремящиеся соответствовать актуальным стандартам. Это требует значительных ресурсов, устойчивой методологической базы и высокой экспертизы персонала.

Проблему усугубляют активные изменения стандартов нефинансовой отчетности и появление новых требований к раскрытию информации. В условиях ускоряющегося изменения регуляторной политики компании вынуждены регулярно обновлять подходы к сбору и анализу данных, что требует высокой гибкости внутренних процедур и оперативности решений. Недостаток квалифицированных кадров, способных работать с комплексными нефинансовыми показателями и применять международные и национальные стандарты, усиливает сложность адаптации.

Для повышения качества отчетности об устойчивом развитии компаниям необходимо реализовать комплекс мер, направленных на устранение ключевых проблем в области управления нефинансовой информацией. Основные направления совершенствования включают:

- создание единой системы управления нефинансовой информацией;
- стандартизацию информационных процессов и методологии работы с данными;
- автоматизацию процессов сбора и первичного анализа данных;
- обеспечение гибкости внутренних процессов в условиях изменения стандартов;
- интеграцию финансовой и нефинансовой отчетности в единую информационную платформу.

Создание единой системы управления нефинансовыми данными является ключевым направлением в преодолении фрагментарности информации. Формирование централизованных хранилищ данных позволяет обеспечить структурированность, доступность и сопоставимость ESG-показателей. Централизация данных минимизирует риски дублирования, упрощает процедуры консолидации и улучшает общую управляемость нефинансовой отчетностью.

Стандартизация информационных процессов также представляет собой необходимое условие повышения качества данных. Введение единых регламентов сбора, обработки и верификации информации способствует улучшению сопоставимости показателей и снижает зависимость от ручных операций. Единая методологическая база повышает точность расчетов и делает процесс формирования отчетности более прозрачным и воспроизводимым.

Автоматизация играет ключевую роль в повышении эффективности работы с нефинансовой информацией. Использование программных средств для автоматического сбора, фильтрации, нормализации и проверки данных

позволяет значительно сократить количество ошибок, характерных для ручных операций. Надежные решения включают автоматические контрольные механизмы, защищенный доступ и развитую систему аналитики [2].

Обеспечение гибкости и адаптивности внутренних систем необходимо в условиях постоянных изменений стандартов и регуляторных требований. Механизмы оперативного обновления методологий расчета и адаптации информационных процессов обеспечивают соответствие актуальным требованиям и снижают риски несоответствия раскрываемой информации установленным нормам.

Интеграция финансовой и нефинансовой отчетности в единую информационную платформу позволяет обеспечить комплексный подход к оценке деятельности компании. Такой подход укрепляет доверие заинтересованных сторон и способствует формированию целостной картины устойчивого развития, объединяющей все ключевые показатели в единой системе.

Список литературы

1. Банк России. Информационное письмо от 12.07.2021 № ИН-06-28/49 о рекомендациях по раскрытию публичными акционерными обществами нефинансовой информации, связанной с деятельностью таких обществ [Электронный ресурс] / Банк России. — Режим доступа: https://cbr.ru/StaticHtml/File/117620/20210712_in-06-28_49.pdf. — Дата обращения: 30.11.2025.
2. Никифорова Е.В. Формирование и раскрытие информации об устойчивом развитии компании / Никифорова Е.В. // Актуальные проблемы экономики и права. — 2016. — №2. — С. 113–123.
3. Пачоли консалтинг. Атлас нефинансовой отчетности России – 2024 [Электронный ресурс] / Пачоли консалтинг. — Режим доступа: https://www.pacioliconsult.ru/press-tsenter/analitica/АНФОР_Пачоли%20Консалтинг.pdf. — Дата обращения: 30.11.2025.
4. РБК. Итоги ESG-повестки российского бизнеса в 2024 году [Электронный ресурс] / РБК. — Режим доступа: <https://trends.rbc.ru/trends/green/679226e29a794700bed8a6b0>. — Дата обращения: 30.11.2025.
5. Тихомиров А.А., Харчилава Д.Х. Влияние ESG факторов на эффективность и инвестиционную привлекательность компаний / Тихомиров А.А., Харчилава Д.Х. // Вестник алтайской академии экономики и права. — 2024. — №9. — С. 312–316.
6. KPMG International. The move to mandatory reporting: Survey of Sustainability Reporting 2024 [Электронный ресурс] / KPMG International. — Режим доступа: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmgsites/xx/pdf/2024/11/the-move-to-mandatory-reporting-web-copy.pdf.coredownload.inline.pdf>. — Дата обращения: 30.11.2025.

Карта рисков как инструмент прогнозирования банкротства компании

Risk map as a tool for predicting company bankruptcy

Слесаренко Е.А.

Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет

им. Н.И. Лобачевского

Slesarenko E.A.

Lobachevsky State University of Nizhni Novgorod

Аннотация. Проблема банкротства компаний остаётся актуальной в условиях рыночной экономики, а традиционные модели прогнозирования, основанные на данных бухгалтерской отчетности имеют ограничения, связанные с поздним выявлением финансовых кризисов из-за чего возникает необходимость в более динамичных инструментах. Одним из таких инструментов является карта рисков, которая позволяет комплексно оценивать не только финансовые, но и стратегические, операционные и рыночные риски. Карта рисков обеспечивает динамичный и адаптивный метод диагностики, способствующий превентивному управлению рисками. Её преимущества включают возможность отражения взаимосвязей между рисками, присвоение им численных рейтингов, фокусирование на приоритетных угрозах и простоту восприятия. Исследование показывает, что карта рисков может быть эффективно использована для прогнозирования банкротства, позволяя перейти от реагирования на кризисы к их предупреждению.

Ключевые слова: банкротство, прогнозирование, карта рисков, методы оценки рисков, экономический анализ.

Abstract. The problem of corporate bankruptcy remains relevant in a market economy, and traditional forecasting models based on accounting data have limitations related to the late detection of financial crises, which creates a need for more dynamic tools. One such tool is a risk map, which allows for a comprehensive assessment of not only financial risks, but also strategic, operational, and market risks. A risk map provides a dynamic and adaptive diagnostic method that promotes preventive risk management. Its advantages include the ability to reflect the interrelationships between risks, assign numerical ratings to them, focus on priority threats, and ease of perception. Research shows that risk maps can be used effectively to predict bankruptcy, allowing a shift from responding to crises to preventing them.

Keywords: bankruptcy, forecasting, risk map, risk assessment methods, economic analysis.

Проблема банкротства компаний является актуальной и неизбежной в условиях рыночной экономики. Сложившаяся практика прогнозирования банкротства в значительной степени опирается на модели, использующие данные бухгалтерской отчетности для анализа: «Е. Альтман в своей модели прогнозирования банкротства, основанной на множественном дискриминантном анализе, использовал данные финансовой отчетности [Altman 1968]. Дж. Ольсон применил логит-регрессию [Ohlson 1980], а М. Змиевский — пробит-модель [Zmijewski 1984].»[2]. Однако, стоит отметить, что результаты использования данных моделей, несмотря на их точность,

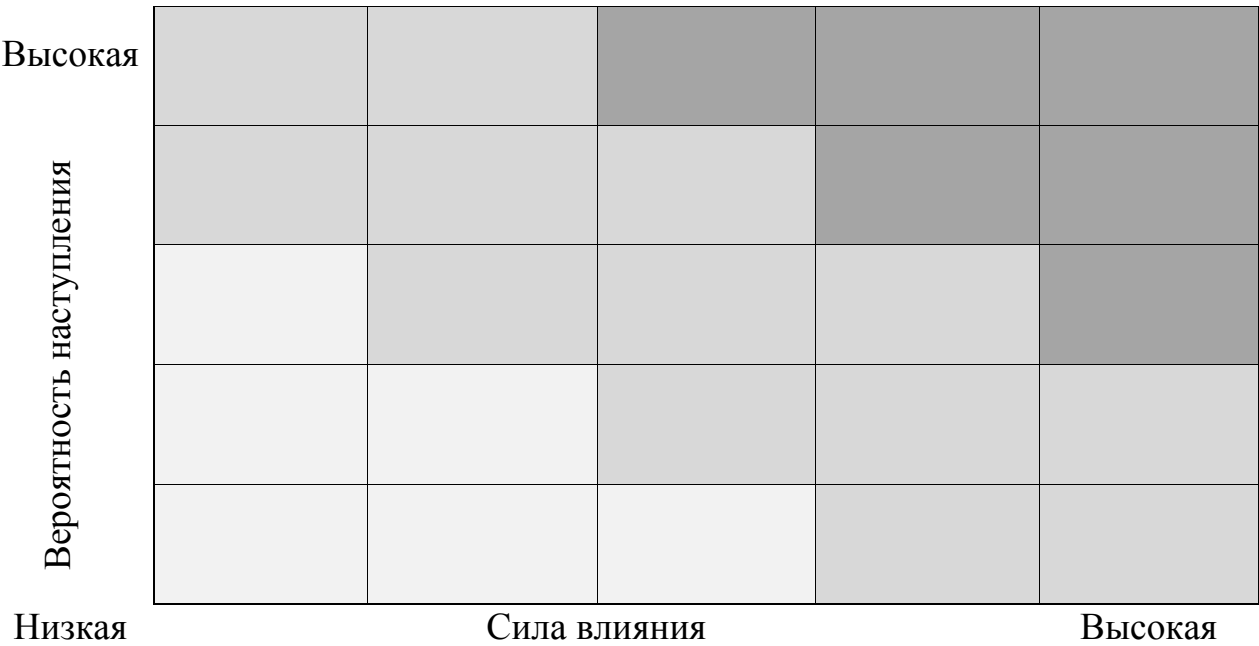
зачастую констатируют ухудшение финансового состояния уже после его наступления. В первую очередь это связано с использованием данных по состоянию на прошедшую отчетную дату, что не дает возможности отражения текущих и будущих изменений. Во-вторых, стоит учитывать, что в разных странах и отраслях присутствует своя специфика, за счет чего результаты прогнозирования могут быть искажены.

Исходя из вышеописанного следует снижение эффективности использования упомянутых моделей и возможности своевременного устранения возникающих рисков. В свою очередь, невозможность использования превентивных мер снижения риска банкротства влияет на конкурентоспособность компаний. Таким образом, мы приходим к выводу о необходимости использования моделей, имеющих возможность учитывать комплекс факторов, в том числе стратегических, операционных и репутационных, с целью определения первопричин возможных ухудшений финансового состояния компании. Одним из подходящих данным условиям инструментов диагностики банкротства является карта рисков (таблица 1).

«Карта риска – графическое и текстовое описание ограниченного числа рисков организации, расположенных в прямоугольной таблице, по одной оси которой указана сила воздействия или значимость риска, а по другой вероятность или частота его возникновения.»[4].

Таблица 1

Пример построения карты рисков



При построении карты рисков для оценки совокупного воздействия на компанию учитываются разные категории рисков:

1. Стратегические риски (внедрение новых технологий, изменения на рынке, ошибочный выбор стратегии развития компании и др.);
2. Операционные риски (технологические сбои, ошибки сотрудников, потеря поставщиков, изменения в законодательстве и др.);
3. Финансовые риски (инфляция, ликвидность, рентабельность, валютные колебания и др.);
4. Рыночные риски (усиление конкуренции, изменение спроса и др.).

Использование данного инструмента обладает некоторыми преимуществами, в том числе основным из них является динамичность данного подхода и возможность актуализации с учетом внешних и внутренних изменений. Следует отметить, что применение мер по управлению рисками относится к внутренним изменениям из чего следует, что компания сможет отслеживать, как снижается рейтинг риска после реализации соответствующих мер, и корректировать свои действия при необходимости. Кроме того, к преимуществам также можно отнести:

1. Использование превентивных мер за счет отражения в карте не только наиболее вероятных рисков (помимо внимания уже случившимся кризисам компания начинает готовиться к потенциальным угрозам);
2. Отражение в карте рисков аспектов из разных подразделений компании способствует выявлению взаимосвязей и дает возможность прогнозирования как реализация одного риска может привести к реализации других, более серьезных;
3. Возможность присвоить каждому риску числовой рейтинг в соответствии с вероятностью его наступления и степени влияния (например, "высокий", "средний", "низкий");
4. Дает понимание приоритетных рисков, на управлении которыми компании следует сконцентрировать свои ограниченные ресурсы;
5. Простота в понимании, за счет наглядности и отражения ключевых моментов;
6. Возможность разделения и разработки как индивидуальных мер по управлению каждым риском, так и общих рекомендаций при выявлении взаимозависимости некоторых из них.

К примеру, организация занимается производством деталей, и сейчас находится в состоянии финансового кризиса, почти на грани банкротства, однако при своевременном составлении карты рисков возможно было бы предположить, что может послужить толчком к финансовому кризису:

1. Внедрение нового оборудования на производство - сотрудники не до конца разобрались в правилах эксплуатации из-за чего объемы производства снизились (также это может отразиться на повышении процента получения сотрудниками травм на рабочем месте, если не было проведено обучение по мерам безопасности при работе с оборудованием);
2. Смена поставщиков или материалов - может отразиться на сроках, качестве и себестоимости товара, что в свою очередь снизит спрос на продукцию компании и т.д.

2). С учетом данных фактов карта рисков могла бы выглядеть так (таблица 2).

Таблица 2

Построение карты рисков с учетом возможных изменений

Вероятность наступления	Высокая				Финансовые риски	
		Смена поставщиков/материалов производства				
	Низкая	Внедрение нового оборудования на производство				
		Сила влияния			Высокая	

За счет визуализации происходящих изменений и степени их возможного влияния на состояние компании возможно было бы спрогнозировать, что именно сможет привести к финансовому кризису и разработать стратегию по снижению вероятности его наступления.

Из примера мы видим, что карта рисков является адаптивным инструментом, что позволяет видоизменять и совершенствовать модель, с учетом индивидуальных особенностей компании. Так, например, в работе Р. М. Байгулова, Л. К. Шаймардановой, Г. Г. Гриценко[1] карта рисков дополнена графиком с указанием величины возможных потерь от наступления какого-либо из указанных рисков, а в статье О. А. Голиковой, Д. М. Сухарева[3] карта рисков представлена в виде текстовой таблицы, в которой указаны объекты риска, внешние и внутренние факторы, а также отдельно заполнены комментарии относительно влияния факторов на каждый указанный объект. На основании этого можно сделать вывод, что в отличие от статистических и вероятностных моделей, карту рисков можно использовать в разных отраслях и для разных целей (в том числе и для прогнозирования банкротства) без снижения эффективности.

Таким образом, использование карты рисков для прогнозирования банкротства компании создаст основу для комплексной системы раннего предупреждения и позволит перейти от непосредственного устранения последствий кризиса к предупреждению его возникновения, путем своевременной разработки и реализации превентивных мер.

Список литературы

1. Байгулов, Р. М. Карта рисков - эффективный инструмент управления финансовыми рисками компании / Р. М. Байгулов, Л. К. Шаймарданова, Г. Г. Гриценко // Вестник Московского гуманитарно-экономического института. – 2022. – № 3. – С. 78-82. – DOI 10.37691/2311-5351-2022-0-3-102-108. – EDNXWQSUL.
2. Березинец, И. В. Вероятность банкротства: достоверны ли модели прогнозирования? / И. В. Березинец, А. З. Бобылева, Ю. Б. Ильина // Государственное управление. Электронный вестник. – 2022. – № 94. – С. 68-83. – DOI 10.24412/2070-1381-2022-94-68-83. – EDN QXWBOY.
3. Голикова, О. А. Качественный анализ предпринимательских рисков организации: карта рисков, ранжирование, сценарии / О. А. Голикова, Д. М. Сухарев // Инновационная экономика и право. – 2023. – № 1(24). – С. 74-80. – DOI 10.53015/2782-263X_2023_1_74. – EDNDWBYIY.
4. Юдин, С. С. Структурная модель карты рисков / С. С. Юдин, А. В. Доценко // Проблемы современной экономики (Новосибирск). – 2016. – № 34. – С. 212-217. – EDNXBSSFT.

СГС «Единый план счетов»: ключевые изменения

SGS "Unified Accounting Plan": Key Changes

Треушников Р.В.

Кандидат экономических наук, доцент кафедры бухгалтерского учета,
Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И.
Лобачевского

Варпаева И.А.

Кандидат экономических наук, доцент кафедры бухгалтерского учета,
Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И.
Лобачевского

Treushnikov R.V.

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of Accounting Department,
Lobachevsky State University of Nizhni Novgorod

Varpaeva I.A.

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of Accounting Department,
Lobachevsky State University of Nizhni Novgorod

Аннотация. В статье рассмотрены основные изменения по системе «Единый план счетов»

Ключевые слова: бухгалтерский учет, федеральные учетные стандарты, план счетов

Abstract. The article discusses the main changes in the Unified Account Plan system

Keywords: accounting, federal accounting standards, account plan

С 1 января 2026 года государственные учреждения будут вести учет по новым стандартам с «новыми» планами счетов. Приказы об отмене Инструкций № 157н, 174н, 183н, 162н, 184н уже действуют. Взамен Инструкций нужно применять новые федеральные стандарты:

1. Федеральный стандарт бухгалтерского учета государственных финансов "Единый план счетов бухгалтерского учета государственных финансов" утвержденный Приказом Минфина России от 30 августа 2024 года № 121н (далее приказ 121н)
2. Федеральный стандарт бухгалтерского учета государственных финансов "Единый план счетов бухгалтерского учета государственных финансов" Приказ Минфина России от 30.08.2024 № 132н
3. Федеральный стандарт бухгалтерского учета государственных финансов "План счетов бухгалтерского учета бюджетных и автономных учреждений" утвержденный Приказом Минфина России от 20 сентября 2024 года № 133н (далее приказ 133н)

Стандарт по единому плану счетов приказ 121н в его основу заложена методология строения бухгалтерского учета, заложенная Министерством финансов в приказе №157н от 01 декабря 2010 года ориентир трансформации – цифровизация экономики страны и развитие цифровых технологий. Новый стандарт включает в себя общие положения и требования к учету, и устанавливает единый порядок применения счетов.

В основу Федерального стандарта «План счетов бухгалтерского учета» приказ №132н заложен приказ Министерства финансов от 06 декабря 2010 года №162н с корректировкой на современные тенденции.

Взамен приказов Минфина от 16 декабря 2010 года №174 н «Об утверждении Плана счетов бухгалтерского учета бюджетных учреждений и Инструкции по его применению» и приказа от 23 декабря 2010 года №183н «Об утверждении Плана счетов бухгалтерского учета автономных учреждений и Инструкции по его применению» вводится Федеральный стандарт бухгалтерского учета государственных финансов "План счетов бухгалтерского учета бюджетных и автономных учреждений" в котором установили необходимые требования к ведению учета в учреждении, внесли необходимые корректировки для конкретизации кодов бюджетной классификации в разрядах счетов бюджетного учета.

Так же Минфин, отказался от определения «базовые проводки», с нового года их нужно называть «допустимые бухгалтерские записи», из названия понятно, что Министерство устанавливает перечень бухгалтерских записей на счетах бухгалтерского учета, который будет считаться верным, и тем самым унифицирует и стандартизирует работу бухгалтерии. Это же и ограничивает, и дисциплинирует бухгалтера, теперь проводка даже если «мы всегда так делали», которая не утверждена Министерством финансов – будет под запретом и повлечет за собой большие трудности.

С 01 января 2026 года бухгалтерия перед каждой своей операцией должна будет убедиться в том, что «бухгалтерская запись» выбрана верно и она утверждена Министерством. Это возлагает большую ответственность на систему внутреннего контроля, так как Минфин обещал с периодичностью публиковать на своем сайте список обновлений «допустимых записей на счетах» бухгалтерского учета.

Начиная с 2026 года «все» государственные предприятия и организации, порядок и ведомственная принадлежность уже определены Министерством, должны организовать процесс ведения бухгалтерского учета не посредственно в ГИИС «Электронный бюджет», не так давно все эти предприятия постепенно перевели в ГИИС «Электронный бюджет» в части осуществления платежей, сейчас же Казначейство обязывает государственные предприятия и организации вести учет непосредственно в данной системе, что называется «онлайн», либо организовать периодическую выгрузку данных учета в ГИИС, для формирования отчетности непосредственно в электронном бюджете. На плечи бухгалтера, ложится ответственность за непосредственно качественное ведение учета, чем он и должен заниматься, на счетах, которые утверждает министерство, не допуская исправлений «задним числом», так как данные учета уже формируются либо выгружаются в информационную систему, так как система просто не допустит таких исправлений. Что интересно, но использование способа «Красное сторно» допускается только в случаях, прямо предусмотренных нормативными правовыми актами бухгалтерского учета. Это означает, что использование данного метода должно быть четко обоснованно и

документально подтверждено. Однако такая организация учета облегчает формирование и предоставление отчетности, по суди Казначейство само будет формировать все необходимые виды отчетов в сроки, установленные новыми стандартами (месяц/квартал).

Кроме этого к учету должна приниматься только «первичка», которая прошла внутренний контроль. Регистрация «первички» должна производиться оперативно, как правило, не позднее следующего дня после подписания и поступления в бухгалтерию. Если документы поступили с нарушением установленных сроков, они принимаются к учету датой поступления или последним днем отчетного периода.

В регистрах недопустимы пропуски или изъятия фактов хозяйственной жизни, подтвержденных первичными документами. Также запрещена регистрация мнимых и притворных объектов бухгалтерского учета. После предоставления информации внешним пользователям изменение данных в регистрах не допускается.

Не смотря на то что изменения, предусмотренные Минфином в 2026, готовиться к переходу необходимо уже в 2025 году. Так как законодатель не предусмотрел переходных положений, организациям необходимо заблаговременно — уже в 2025 году — провести всю необходимую подготовительную работу по внедрению новых стандартов.

Чтобы разобраться в конкретных требованиях и механизмах применения стандартов, рекомендуем ознакомиться с первоисточниками (документами Минфина) и аналитическими материалами отраслевых экспертов.

Необходимо подготовить, работников бухгалтерии к работе с ГИИС «Электронный бюджет», и приобрести необходимое программное обеспечение и соответствующее оборудование для работы с данной информационной системой.

Влияние искусственного интеллекта и автоматизации процессов на профессию бухгалтера

The impact of artificial intelligence and process automation on the accountant's profession

Тужилкина В.И.,

студент факультета управления, Нижегородский институт управления - филиал РАНХиГС,

Неклюдова М.В.

студент факультета управления, Нижегородский институт управления - филиал РАНХиГС

Tuzhilkina V.I.,

student of the Department of Management, Nizhny Novgorod Institute of Management - branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration,

Neklyudova M.V.

student of the Department of Management, Nizhny Novgorod Institute of Management - branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration,

Аннотация: В статье рассматривается трансформация профессии бухгалтера под влиянием технологий искусственного интеллекта (ИИ) и роботизированной автоматизации процессов (RPA). Анализируются ключевые направления изменений: автоматизация рутинных операций, изменение требований к компетенциям специалистов, перераспределение зон ответственности и связанные с этим риски.

Ключевые слова: искусственный интеллект, бухгалтерский учет, автоматизация, RPA, компетенции бухгалтера, цифровая экономика.

Abstract: The article examines the transformation of the accountant's profession under the influence of artificial intelligence (AI) technologies and robotic process automation (RPA). The key areas of change are analyzed: automation of routine operations, changes in the requirements for specialists' competencies, redistribution of responsibilities, and associated risks.

Keywords: artificial intelligence, accounting, automation, RPA, accountant's competencies, digital economy.

Профессия бухгалтера, одна из старейших в бизнесе, переживает революционные изменения. Если ранее её основу составляли знание нормативных документов и умение работать с бумажными документами, то сегодня на первый план выходят цифровая грамотность, аналитическое мышление и навыки работы с интеллектуальными системами. Драйвером этой трансформации выступают технологии искусственного интеллекта и роботизированной автоматизации процессов (RPA). Эти инструменты не просто оптимизируют отдельные задачи — они кардинально меняют суть работы бухгалтера, заставляя пересматривать традиционные бизнес-процессы и образовательные стандарты. Как отмечает исследователь А.В. Крылов, «автоматизация бухгалтерского учета перешла из стадии механизации рутинных действий в стадию интеллектуализации процессов принятия учетных решений» [1, с. 45]. Данная статья нацелена чтобы проанализировать глубину и вектор этих изменений, оценить перспективы и выявить новые требования к специалистам в области учета и анализа.

От счетовода к аналитику: как ИИ меняет операционную деятельность

Основное воздействие ИИ и RPA ощущается в сфере рутинных операций, которые раньше составляли значительную часть рабочего времени бухгалтера.

- Автоматизация ввода данных и сверок. RPA-роботы, или «боты», научились самостоятельно, без участия человека, обрабатывать первичные документы, поступающие в различных форматах (сканы, PDF, Excel). Они могут извлекать реквизиты из счетов-фактур, накладных и актов, распознавать их с помощью технологий компьютерного зрения и заносить в учетные системы. Это касается и таких трудоемких процессов, как сверка взаиморасчетов с контрагентами. Робот может круглосуточно опрашивать порталы поставщиков и покупателей, сравнивать данные с 1С и формировать акты сверки, оставляя бухгалтеру лишь анализ критических расхождений. «Внедрение RPA позволяет сократить время обработки типовых документов на 70-80%, а количество ошибок, вызванных человеческим фактором, — практически до нуля» [2, с. 23].

- Интеллектуальный учет основных средств и ТМЦ. Системы на основе ИИ способны автоматически начислять амортизацию, определять момент выбытия объекта и даже проводить его первоначальную оценку. В области учета товарно-материальных ценностей все большее распространение получают технологии, совмещающие данные бухгалтерских программ с информацией из систем видеонаблюдения и датчиков, что позволяет в режиме, близком к реальному времени, контролировать остатки и движение активов.

- Первичные документы и электронный документооборот (ЭДО). ИИ значительно ускоряет и упрощает работу с ЭДО. Алгоритмы могут не только распознавать тип документа, но и проверять его на соответствие законодательным требованиям (например, наличие всех обязательных реквизитов, правильность подписей), а также автоматически учитывать НДС, что минимизирует риски претензий со стороны налоговых органов.

В результате высвобождается огромный человеческий ресурс, который может быть перенаправлен на задачи, которые требуют человеческого интеллекта: анализ, контроль, планирование и принятие стратегических решений.

Новая роль бухгалтера: стратег, контролер и интерпретатор

Уход рутины не означает исчезновения профессии. Напротив, ее ценность для бизнеса возрастает, но смещается в другую плоскость.

- Фокус на аналитике и интерпретации данных. Бухгалтер будущего — это не тот, кто быстрее всех составляет отчетность, а тот, кто может объяснить, что стоит за цифрами в этой отчетности. Вместо подготовки данных он занимается их анализом: выявляет тенденции, строит прогнозы, оценивает эффективность бизнес-единиц, рассчитывает сценарии развития. Он отвечает на вопросы «почему прибыль снизилась?», «как оптимизировать денежные потоки?», «какие инвестиции окупятся быстрее?». «Современный бухгалтер должен уметь трансформировать данные учета в управленческую информацию, понятную и полезную для руководителей всех уровней» [3, с. 15].

- Функция внутреннего контролера и советника. Автоматизировав стандартные процессы, бухгалтер получает возможность сконцентрироваться на контроле

исключений и сложных случаях. Он начинает выполнять роль внутреннего аудитора, проверяя корректность работы самих алгоритмов и разбираясь в нестандартных хозяйственных ситуациях, которые робот не в состоянии обработать. Кроме того, он становится бизнес-консультантом для других подразделений: помогает юристам оценить налоговые последствия сделки, советует отделу продаж по условиям договоров с точки зрения финансовой эффективности, участвует в разработке инвестиционных проектов.

- Управление цифровыми системами. Появляется новая зона ответственности — настройка, сопровождение и контроль работы самих интеллектуальных систем. Бухгалтер должен уметь формализовать учетные правила для их «обучения», ставить задачи IT-специалистам и тестировать результаты. Это требует принципиально новых компетенций, находящихся на стыке бухгалтерии и информационных технологий.

Вызовы и риски технологической трансформации

Несмотря на очевидные преимущества, внедрение ИИ сопряжено с рядом серьезных вызовов.

- Профессиональные риски и «цифровой скепсис». Многие опытные бухгалтеры, особенно старшего поколения, с недоверием относятся к новым технологиям, опасаясь, что машины их заменят. Это может приводить к саботажу процессов цифровизации. Кроме того, существует риск «цифровой безработицы» среди специалистов, чьи навыки ограничиваются исключительно рутинными операциями.

- Проблема ответственности. Кто будет нести ответственность за ошибку, допущенную алгоритмом? Формально решение, сгенерированное ИИ, всегда должно проверяться и утверждаться человеком. Однако на практике, при полном доверии к системе, бухгалтер может подписать отчет, не вникая в детали. «Внедрение AI-систем в учетную практику порождает комплекс этических и правовых проблем, связанных с распределением ответственности между разработчиком алгоритма, владельцем системы и конечным пользователем-бухгалтером» [4, с. 58].

- Зависимость от технологий и киберриски. Глубокая интеграция с цифровыми платформами создает риски сбоев, хакерских атак и утечек конфиденциальной финансовой информации. Бухгалтерская служба должна работать в тесной связке со службой информационной безопасности для минимизации этих угроз.

- Необходимость непрерывного обучения. Скорость изменения технологий требует от специалиста постоянного обновления знаний. «Концепция "lifelong learning" (непрерывного обучения) становится не просто модным трендом, а обязательным условием профессионального выживания современного бухгалтера» [5, с. 32]. Это касается не только изучения новых версий ПО, но и освоения основ аналитики, управления данными и основ программирования.

Подводя итоги, можно с уверенностью утверждать, что искусственный интеллект и автоматизация не уничтожают профессию бухгалтера, а возрождают ее в новом, более стратегически значимом качестве. Происходит болезненный, но необходимый отбор: «бухгалтер-счетовод», чья работа

сводится к механическому отражению фактов хозяйственной жизни, действительно уходит в прошлое. Ему на смену приходит «бухгалтер-аналитик» или «финансовый технолог» — специалист, который владеет цифровыми инструментами, мыслит системно и способен стать полноценным партнером для руководства компании.

Будущее профессии — за теми, кто сумеет совместить глубокие знания в области бухгалтерского учета и анализа с гибкими цифровыми навыками. Образовательным учреждениям и профессиональным сообществам необходимо оперативно реагировать на эти вызовы, перестраивая учебные программы и программы повышения квалификации, делая акцент на аналитике, работе с большими данными и управлении интеллектуальными системами. Только так можно подготовить специалистов, готовых к эффективной работе в условиях цифровой экономики.

Список литературы

1. Крылов, А.В. Цифровая трансформация бухгалтерского учета: от автоматизации к интеллектуализации / А.В. Крылов // Бухгалтерский учет и анализ. – 2022. – № 5. – С. 44-52.
2. Петрова, И.С. Роботизированная автоматизация процессов (RPA) в финансовой функции компании / И.С. Петрова, В.И. Сидоров // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2021. – № 3-2. – С. 21-26.
3. Семенова, Е.Г. Бухгалтер-аналитик: новая роль в эпоху цифровизации / Е.Г. Семенова // Финансы и кредит. – 2023. – № 1(48). – С. 12-19.
4. Федоров, Д.Н. Искусственный интеллект в экономике: правовые и этические аспекты / Д.Н. Федоров. – М.: Юрист, 2022. – 145 с.
5. Иванова, Л.М. Непрерывное образование как фактор конкурентоспособности бухгалтера / Л.М. Иванова // Актуальные вопросы современной экономики. – 2020. – № 7. – С. 30-35.

Порядок нормативно-правового регулирования бухгалтерского учета в Сирийской Арабской Республике

The order of legal regulation of accounting in the Syrian Arab Republic

Хахонова Н.Н.

Доктор экономических наук, профессор кафедры бухгалтерского учета Ростовского государственного экономического университета «РГЭУ (РИНХ)»

Халаби А.Р.

Магистрант кафедры бухгалтерского учета Ростовского государственного экономического университета «РГЭУ (РИНХ)»

Khakhonova N.N.

Doctor of economic sciences, professor of the department of accounting,
Rostov State University of Economics (RSUE)

Halabi A.R.

Master's student, department of accounting
Rostov State Economic University (RSUE "RINH")

Аннотация. Статья посвящена исследованию организации системы бухгалтерского учета и отчетности в Сирийской Арабской Республике.. Рассматриваются организационные структуры, регулирующие учетную практику, включая Министерство финансов, Центральную комиссию по финансам и ценным бумагам, Ассоциацию дипломированных бухгалтеров Сирии и профессиональные объединения. Особое внимание уделяется современным тенденциям интеграции международных стандартов финансовой отчетности (МСФО) и государственным инициативам по повышению качества учета и отчетности. Обозначены основные трудности, препятствующие эффективному функционированию бухгалтерской системы, среди которых недостаток квалифицированных кадров, ограниченное использование цифровых технологий и отсутствие единого подхода к стандартам учета. Статья направлена на выявление путей решения существующих проблем и формирование рекомендаций по совершенствованию системы бухгалтерского учета в Сирии.

Ключевые слова

Организация бухгалтерского учета, нормативно-правовое регулирование учета, Сирийская Арабская Республика

Abstract. This article is devoted to studying the organization of accounting systems and reporting practices in the Syrian Arab Republic. It examines organizational structures regulating accounting activities, including the Ministry of finance, Central commission for finances and securities, Association of certified accountants of Syria, and professional associations. Special attention is given to current trends towards integrating international financial reporting standards (IFRS) and government initiatives aimed at improving the quality of accounting and reporting. The main challenges hindering effective functioning of the accounting system are highlighted, such as a lack of qualified personnel, limited use of digital technologies, and absence of unified accounting standards. The study aims to identify solutions to existing problems and develop recommendations for enhancing the accounting system in Syria.

Keywords

Accounting System Organization, Regulatory Framework of Accounting, Syrian Arab Republic

Бухгалтерский учёт в Сирии является неотъемлемой частью финансовой системы страны и играет ключевую роль в обеспечении прозрачности экономической деятельности предприятий, государственных учреждений и частных организаций.

Развитие сирийской учетной системы прошло несколько этапов, отражающих политические и экономические изменения в стране.

В исследовании Евстафьевой Е.М., Сарраж Хамзе Абдул Мотталеб были выделены следующие этапы развития учета в Сирии (табл. 1).

Таблица 1.

Этапы развития бухгалтерского учета в Сирии [1]

Период	Бухгалтерский учет			Отчетность	Стандарты
	ФУ	УУ	НУ		
до 1946	-	-	-	-	-
с 1946 по 1974г.	+	-	-	-	-
с 1974 по 1978г.	+	-	-	традиционная	национальные
с 1978 по 2007г.	+	+	+	традиционная	национальные
с 2007г до сих пор	+	+	+	усовершенствованная	МСФО

Традиционно бухгалтерский учет основывался на централизованных инструкциях Министерства финансов, однако экономические реформы конца XX и начала XXI века потребовали перехода к более гибкой и современной модели регулирования.

В современных условиях, когда экономика Сирии проходит этап восстановления экономики, особенно важной становится необходимость формирования надёжной и унифицированной системы учета в стране.

Бухгалтерский учёт в целом представляет собой процесс регистрации, классификации и анализа хозяйственных операций для получения достоверной информации о финансовом состоянии предприятия. Эта информация используется для принятия управленческих решений, расчёта налогов и контроля за использованием ресурсов.

Вопросами регулирования бухгалтерского учета и формирования отчетности в Сирийской Арабской Республике занимается ряд министерств и ведомств, а также профессиональная организация - Союз сертифицированных бухгалтеров Сирии. Состав органов регулирования учета представлен в таблице 2.

Таблица 2.

Состав органов регулирования учета

№ п/п	Орган регулирования	Функционал
1.	Министерство финансов	Разрабатывает учетную политику, утверждает формы отчетности
2.	Совет по бухгалтерскому учету и аудиту	Разъясняет применение стандартов и контролирует их исполнение

3.	Генеральная комиссия по налогам и сборам	Отвечает за разработку налоговой политики, сбор налогов, контроль за правильностью расчёта прибыли и взаимодействие с налогоплательщиками
4.	Центральный банк Сирии	Регулирует учет и отчетность банковского сектора
5.	Комиссия по финансовым рынкам и ценным бумагам	Утверждает стандарты для аудиторских фирм, проводит лицензирование специалистов и защищает права инвесторов
6.	Ассоциация дипломированных бухгалтеров Сирии	Профессиональное объединение, осуществляющее подготовку и аттестацию профессиональных бухгалтеров в Сирии

Министерство финансов Сирийской Арабской Республики является главным государственным органом, ответственным за финансовую политику страны, бюджетный контроль и выпуск нормативных актов, касающихся ведения учёта.

Важным элементом финансового регулирования является Сирийская комиссия по финансовым рынкам и ценным бумагам (Syrian Commission on Financial Markets and Securities). Она была создана для надзора за компаниями, работающими на фондовом рынке, и для обеспечения честности и открытости финансовых операций. Комиссия утверждает стандарты для аудиторских фирм, проводит лицензирование специалистов и защищает права инвесторов, тем самым способствуя формированию более устойчивого финансового рынка.

Ассоциация сертифицированных бухгалтеров Сирии (Association of Syrian Certified Accountants — ASCA) выполняет функцию профессионального объединения бухгалтеров. Она была создана Указом № 30 в 1983г. Она занимается подготовкой специалистов, разработкой методических материалов, проведением экзаменов и сертификацией, участвует в разработке кодекса профессиональной этики. ASCA активно сотрудничает с международными организациями и способствует адаптации международных стандартов бухгалтерского учёта в Сирии. Благодаря её деятельности растёт качество профессиональной подготовки и осведомлённость специалистов о современных подходах к финансовому анализу и отчётности. ASCA также взаимодействует с Министерством финансов при разработке методических указаний и нормативных актов, способствующих гармонизации учетной практики с международными стандартами.

Бухгалтерский учет в современной Сирии опирается на национальные стандарты, которые пока не унифицированы с международными, и проводится в условиях переходной экономики. Современная нормативно-правовая база бухгалтерского учета в Сирии сформирована рядом ключевых законов, регулирующих профессиональную деятельность, отчетность компаний и государственный контроль, представленных в таблице 3.

Таблица 3.

Нормативно-правовая база бухгалтерского учета в Сирии

№	Закон	Год	Основное содержание

1	Закон № 33 «Об организации профессии бухгалтерского учета и аудита» [2]	2009	Регулирует профессию бухгалтера, лицензирование, профессиональные стандарты
2	Закон № 29 «О компаниях»[3]	2011	Определяет требования к бухгалтерской отчетности компаний
3	Закон № 22 «О Комиссии по ценным бумагам и финансовым рынкам»[4]	2005	Контроль за отчетностью публичных компаний и прозрачностью информации
4	Указ № 30 от 1983 г. «Об учреждении Ассоциации сертифицированных бухгалтеров Сирии».[5]	1983	Определил порядок организации и функционирования Ассоциации сертифицированных бухгалтеров Сирии
5	Закон № 24 «О подоходном налоге»	2003	Определяет правила налогообложения юридических и физических лиц, методы расчёта прибыли и порядок ведения налогового учёта. Этот закон регулярно обновляется в соответствии с экономическими изменениями, отражая стремление государства к совершенствованию налоговой политики
6	Закон № 490, который является поправкой к закону № 24	2007	Он направлен на обновление некоторых положений о налоге на реальную прибыль, заработную плату в соответствии с развитием экономики и повышением эффективности сбора налогов.

Среди наиболее важных современных нормативных актов стоит отметить Постановление № 490 от 26.12.2007, вступившее в силу в начале 2009 года, что привело к изменениям в ЕСБУ. Этим документом были внесены изменения в европейские стандарты бухгалтерского учета, уточняющие правила ведения бухгалтерского учета, признания доходов и расходов, оценки активов и обязательств, а также обновлены формы отчетности и требования к раскрытию информации. Целью данных изменений являлось повышение прозрачности финансовой отчетности и приведение национального бухгалтерского учета в соответствие с международными стандартами [9].

Кроме того, Министерство финансов и Совет по бухгалтерскому учету и аудиту регулярно выпускают инструкции, касающиеся порядка составления финансовой отчетности, унификации форм и сроков представления данных.

Несмотря на существующую законодательную и институциональную базу, бухгалтерский учёт в Сирии сталкивается с рядом серьёзных трудностей. Основные проблемы связаны с нехваткой квалифицированных кадров, ограниченным использованием цифровых технологий и недостаточной адаптацией к международным требованиям. Большинство предприятий по-прежнему ориентируются на налоговый учёт, что снижает аналитическую ценность финансовых данных для управленческих решений. Отсутствие единой системы стандартов приводит к несоответствию в отчётности между различными секторами экономики [10]

Для повышения эффективности бухгалтерской системы в Сирии требуется комплекс реформ. Важным направлением является разработка национальных стандартов бухгалтерского учёта, согласованных с международными нормами IFRS, и внедрение современных цифровых решений.

В таблице 4 представлена сравнительная таблица внедрения МСФО и IPSAS в ряде стран Ближнего востока (МСУГС).

Таблица 4.

Сравнительная таблица внедрения МСФО и IPSAS [7]

Страна	Уровень применения МСФО (IFRS)	Применение IPSAS в госсекторе	Основные барьеры
Сирия	Частичное, для публичных компаний и банков	В стадии внедрения	Ограниченная цифровизация, санкции, нехватка специалистов
Ливан	Полное	Частичное	Экономический кризис
Иордания	Полное	Полное	Развитая система надзора
Египет	Частичное	Частичное	Реформы в процессе
Турция	Полное (адаптировано к ЕС)	Полное	Высокий уровень цифровизации

Из данных таблицы видно, что Сирия пока находится на стадии частичного применения МСФО. Для достижения поставленных Правительством Сирии задач по внедрению МСФО в систему национального учета и отчетности необходимо разработать и реализовать на практике комплекс мер, способствующих переходу к использованию МСФО не только государственными, но и частными компаниями, а также предприятиями малого и среднего бизнеса [11].

Таким образом, сирийская система бухгалтерского учета и отчетности представляет собой сложный, но развивающийся механизм, стремящийся к интеграции с международной практикой. Для дальнейшего прогресса необходимы инвестиции в цифровую инфраструктуру, подготовку квалифицированных специалистов и обновление нормативно-правовой базы в соответствии с современными требованиями. Совместные действия Министерства финансов, Центрального банка и профессиональных объединений способны обеспечить устойчивое развитие учетной системы и повысить доверие к сирийской экономике на внутреннем и международном уровнях.

Список литературы

1. Евстафьева Е. М., Сарраж Хамзе Абдул Мотталеб Исследование системы бухгалтерского учета и отчетности в Сирийской Арабской Республике // Учет и статистика. 2020. №2 (58). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-sistemy-buhgalterskogo-ucheta-i-otchetnosti-v-siriyskoy-arabskoy-respublike> (дата обращения: 20.10.2025). С. 43

2. Закон № 33 от 2009 г. «Об организации профессии бухгалтерского учета и аудита». [Электронный ресурс]. // Совет Народного Совета Сирии:

- официальный сайт.— URL:
<http://www.parliament.gov.sy/arabic/index.php?node=201&cat=2852> (дата обращения: 19.11.2025).
3. Закон № 29 от 2011 г. «О компаниях». [Электронный ресурс]. // Министерство экономики и торговли Сирии: официальный сайт. URL: <https://syrecon.gov.sy/> (дата обращения: 19.11.2025).
4. Закон № 22 от 2005 г. «О Комиссии по ценным бумагам и финансовым рынкам». [Электронный ресурс]. URL: <http://www.scfms.sy/> (дата обращения: 19.11.2025).
5. Указ № 30 от 1983 г. «О создании Ассоциации дипломированных бухгалтеров в Сирии». [Электронный ресурс]. URL: <https://www.asca.sy/> (дата обращения: 19.11.2025).
6. Решения и инструкции Совета по бухгалтерскому учету и аудиту. // Министерство финансов Сирии. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.syriamof.gov.sy> (дата обращения: 19.11.2025).
7. Отчеты Комиссии по ценным бумагам и финансовым рынкам Сирии, Дамаск, 2024. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.scfms.sy/> (дата обращения: 19.11.2025).
8. Центральный банк Сирии. Управление банковского надзора. Ежегодные бюллетени 2023–2024 гг. / Центральный банк Сирии: официальный сайт. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.cb.gov.sy/ar/reports> (дата обращения: 19.11.2025).
9. Иса, Мохаммад. Законодательное развитие бухгалтерского учета в Сирии и его роль в обеспечении финансовой прозрачности. // Журнал экономических наук, Университет Дамаска. 2022. № 4. [Электронный ресурс]. URL: <http://econ-journal.damascusuniv.edu.sy> (дата обращения: 19.11.2025).
10. Шахада, Низар. Современные вызовы сирийской системы бухгалтерского учета в условиях цифровой трансформации. // Союз бухгалтеров Сирии. Дамаск, 2023. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.syrianaccountants.org/> (дата обращения: 19.11.2025).
11. Проект модернизации национальной системы государственного учета в соответствии со стандартами IPSAS. / Министерство финансов Сирии. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.syriamof.gov.sy> (дата обращения: 19.11.2025).

Хронические проблемы регулирования бухгалтерского учета в последних новациях

The chronic problems of accounting regulation in recent innovations

Холкин А.В.

кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры бухгалтерского учета, анализа и аудита, ФГБОУ ВО «Вятский государственный университет»

Kholkin Anatolii Vladimirovich

candidate of economic sciences, associate professor, associate professor of accounting, analysis and audit department, FSBI HE «Vyatka State University»

Аннотация. Данное исследование посвящено выявлению проблем регулирования бухгалтерского учета в Российской Федерации, носящих длительный характер. Для этого были изучены нормативные акты, изданные в разное время, но регулирующие один и тот же объект бухгалтерского учета – доходы экономического субъекта. Исследование проводилось с использованием таких методов, как: анализ и синтез, дедукция и индукция, догматический метод, сравнительно-правовой, обобщение. Выявлен ряд проблем, носящих длительный, хронический и рецидивный характер, негативно влияющих на регулирование бухгалтерского учета в Российской Федерации. Установлена причина возникновения данных проблем и определены новые направления научных изысканий, необходимых как для устранения выявленных проблем, так и предотвращения их возникновения в будущем.

Ключевые слова: бухгалтерский учет, Российская Федерация, реформирование, проблемы

Abstract. This study is devoted to the identification of problems of accounting regulation in the Russian Federation, which are of a long-term nature. To do this, we studied the regulations issued at different times, but regulating the same accounting object – the income of an economic entity. The research was conducted using such methods as: analysis and synthesis, deduction and induction, dogmatic method, comparative law, generalization. A number of long-term, chronic and recurrent problems have been identified that negatively affect accounting regulation in the Russian Federation. The cause of these problems has been established and new directions of scientific research have been identified, necessary both to eliminate the identified problems and to prevent their occurrence in the future.

Key words: accounting, Russian Federation, reformation, problems

Осуществляемое в Российской Федерации реформирование бухгалтерского учета является длительным и сложным процессом, результатом которого, по мнению инициаторов реформ, должна стать конвергенция порядка формирования и представления бухгалтерской (финансовой) отчетности, составляемой в соответствии с российскими стандартами, с порядком, предусмотренными международными стандартами финансовой отчетности. Это вытекает из анализа положений пункта 4 статьи 20 Федерального закон от 06.12.2011 № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете»[1]. Но длительный характер реформирования бухгалтерского учета привел к возникновению ряда проблем в регулировании, которые стали носить хронический и рецидивный характер, а именно возникать последовательно в сменяющих друг друга нормативных

актах. Стабильно существующие проблемы свидетельствуют о наличии недостатков как в механизме регулирования учета в Российской Федерации, так и в реализуемой политике, не направленной на развитие бухгалтерского учета и создание рациональной и безрисковой системы регулирования. Поэтому, выявление указанных проблем должно стать одной из ведущих задач в современной науке, что и определяет актуальность проведенного исследования.

Целью исследования является на основании изучения сменяющих друг друга нормативных актов, регулирующих бухгалтерский учет в РФ, выявить общие для них проблемы, которые продолжают существовать и после прекращения действия раннее изданных актов в будущем, когда вступят в силу новые документы.

Достижение данной цели осуществляется путем решения следующих задач:

1. Выявление сменяющих друг друга нормативных актов, регулирующих бухгалтерский учет (по возможности, в части новых - не вступивших в силу).

2. Анализ выявленных нормативных актов на предмет проблем, связанных с их применением.

3. Установление общности проблем применения сменяющих друг друга нормативных актов.

Для целей настоящего исследования под сменяющими друг друга нормативными актами понимаются акты, регулирующие бухгалтерский учет одного и того же объекта, действующих в разное время, и периоды действия которых являются смежными.

Приоритетное выявление хронических проблем в актах, не вступивших в силу, необходимо для раннего выявления проблем и купирования их негативного влияния на регулирование бухгалтерского учета.

Для решения поставленных задач необходимо использовать следующие методы: анализ и синтез, дедукция и индукция, догматический метод, сравнительно-правовой, обобщение.

Научная новизна исследования заключается в выявлении проблем регулирования, стабильно и системно повторяющихся в сменяющих друг друга нормативных актах.

Научная значимость исследования состоит в развитии методов анализа актов регулирования бухгалтерского учета и обобщения проблем регулирования бухгалтерского учета.

Практическая значимость заключается в определении хронических проблем регулирования бухгалтерского учета, что необходимо для разработки комплекса мер по развитию учета, направленных как на ликвидацию обнаруженных недоработок, так и устранение их причин.

В качестве сменяющих актов для проведения исследования выбраны:

1. Положение по бухгалтерскому учету «Доходы организации» ПБУ 9/99 (утверждено Приказом Минфина России от 06.05.1999 № 32н)[2] (далее по тексту – ПБУ 9/99)

2. Положение по бухгалтерскому учету «Учет договоров строительного подряда» (ПБУ 2/2008) (утверждено Приказом Минфина России от 24.10.2008 № 116н)[3] (далее по тексту – ПБУ 2/2008)

3. Федеральный стандарт бухгалтерского учета ФСБУ 9/2025 «Доходы» (утвержден Приказом Минфина России от 16.05.2025 № 56н)[4] (далее по тексту – ФСБУ 9/2025).

Данные акты выбраны потому, что все они регулируют ведение бухгалтерского учета одного и того же объекта – доходов организации. При этом, при вступлении с 1 января 2027 года ФСБУ 9/2025 в действие, все вышеуказанные положения утратят силу. Тем самым, данные акты являются сменяющими друг друга.

Кроме того, ФСБУ 9/2025 до 1 января 2027 года не является обязательным к применению, поэтому, его изменение, вызванное необходимостью устранения выявленных проблем, не повлечет существенных негативных последствий для экономических субъектов.

Проведенный в отношении вышеуказанных нормативных актов анализ применения выявил следующие проблемы.

В части ПБУ 9/99 обнаружены следующие проблемы:

1. Наличие противоречий (конфликтов) ПБУ 9/99 и других нормативных актов, регулирующих бухгалтерский учет.

2. Наличие внутренних противоречий.

Основной проблемой применения ПБУ 9/99 является наличие противоречий ряда положений данного нормативного акта другим актами регулирования.

Примером такого противоречия является конфликт положений пункта 21 данного ПБУ и аннотаций к счетам 90 «Продажи» и 91 «Прочие доходы и расходы» Плана счетов бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности организаций и Инструкции по его применению (утвержден Приказом Минфина РФ от 31.10.2000 № 94н)[5] (далее по тексту – План счетов). Данная коллизия заключается в различных подходах к организации аналитического учета доходов. Так, ПБУ 9/99 предписывает вести аналитический учет доходов в разрезе текущей, инвестиционной и финансовой деятельности. Тогда как Планом счетов построение аналитического учета доходов осуществляется:

- в части доходов от продаж – в разрезе видов товаров, работ, услуг, регионов продаж и другим направлениям;

- в части прочих доходов - по видам прочих доходов и расходов, так чтобы получить информацию о величине финансового результата по каждой операции.

Следовательно, подходы различаются.

Другой проблемой применения ПБУ 9/99 является наличие внутренних противоречий. Так, пункт 3 данного нормативного акта в понятии дохода устанавливает, что доход – это увеличение активов и (или) прекращение обязательств. При этом, подпункт «в» пункта 12 в качестве подтверждения

уверенности в получении экономических выгод, как соблюдения одного из условий признания выручки, устанавливает исключительно получение актива в прошлом, либо высокой вероятности получения актива в будущем, безотносительно прекращения обязательства. Тем самым, отсутствие развития такой формы получения дохода, как прекращение обязательства, в иных пунктах ПБУ 9/99 является внутренним противоречием.

Проблемами применения ПБУ 2/2008 являются:

1. Противоречие положений ПБУ 2/2008 с нормами других документов в области регулирования бухгалтерского учета
2. Неопределенности применения ПБУ 2/2008 вследствие отсутствия комплексности внесения изменений в акты регулирования.
3. Наличие внутренних противоречий.

Противоречие положений ПБУ 2/2008 и других нормативных актов можно проиллюстрировать следующим примером. Пункт 16 ПБУ 2/2008 предписывает расходы, понесенные в связи с предстоящими работами, признавать, как расходы будущих периодов. Тогда как пункт 65 Положения по ведению бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности в Российской Федерации (утверждено Приказом Минфина России от 29.07.1998 № 34н)[6] (далее по тексту – Положение по ведению бухгалтерского учета) предписывает при признании таких расходов руководствоваться условиями признания активов, установленных советующими нормативными актами. При этом, как следует из пункта 1 ПБУ 2/2008, данный нормативный акт порядок признания каких-либо активов не регулирует.

Неопределенность применения ПБУ 2/2008 по причине отсутствия комплексности внесения изменений проявляется в следующем. Пунктом 26 данного положения предписано признавать в бухгалтерском учете такой актив, как «Непредъявленная к оплате начисленная выручка». При этом, Планом счетов отдельного счета бухгалтерского учета для отражения информации о данном объекте не предусмотрено. Использование счета 46 «Выполненные этапы по незавершенным работам» не является корректным, поскольку состав операций с непредъявленной к оплате начисленной выручкой отличается от состава операций с выполненными этапами по незавершенным работам. То есть, официальная позиция, закрепленная в нормативном акте, относительно того, на каком счете бухгалтерского учета необходимо отражать объект, предусмотренный пунктом 26 ПБУ 2/2008, отсутствует. А это свидетельствует о неопределенности, возникшей вследствие того, что при разработке и внедрении ПБУ 2/2008 корреспондирующие изменения, обеспечивающие отражение на счетах объектов, в План счетов внесены не были. То есть, причиной данной проблемной ситуации является именно отсутствие комплексности изменений.

Наличие внутренних противоречий в ПБУ 2/2008 можно проиллюстрировать следующим примером. Пункт 1 ПБУ 2/2008 устанавливает, что данный нормативный акт порядок признания каких-либо активов не определяет, поскольку действует в отношении порядка ведения учета доходов,

расходов и финансовых результатов. При этом, пункт 26 этого же акта предписывает признавать и отражать ряд фактов хозяйственной деятельности с отдельным активом - «Непредъявленная к оплате начисленная выручка». В этом и заключается внутреннее противоречие данного нормативного акта, когда один его пункт (пункт 1) противоречит другому его пункту (пункту 26).

Исследование ФСБУ 9/2025 также выявило ряд возможных проблем применения, которые можно свести в следующие группы или классы:

1. Противоречия с другими нормативными актами.
2. Противоречия с международными стандартами финансовой отчетности.
3. Ссылки на нормы, отсутствующие в правовых актах.
4. Вовлечение в регулирование бухгалтерского учета актов, не предусмотренных законодательством РФ о бухгалтерском учете.
5. Наличие внутренних конфликтов
6. Недостаточная конкретизация положений.
7. Неопределенность применения ряда положений ввиду отсутствия комплексности внесения изменений.

В качестве примера противоречия ФСБУ 9/2025 другим нормативным актам можно привести конфликт пункта 5 данного нормативного акта и пунктов 79-83 Положения по ведению бухгалтерского учета. А именно то, что ФСБУ 9/2025 предусмотрено разделение доходов на включаемые (формирующие) в чистую прибыль и не включаемые (не формирующие) чистую прибыль. Тогда как Положение по ведению бухгалтерского учета предписывает при формировании конечного финансового результата учитывать все без исключения хозяйственные операции.

Противоречия с международными стандартами финансовой отчетности проявляются в следующем. Пункт 5 ФСБУ 9/2025, которым введена классификация доходов по признаку включения (невключения) в чистую прибыль, противоречит «б» пункта 7.15 Концептуальных основ финансовой отчетности (Conceptual Framework for Financial Reporting)[7], что так же нарушает пункт 4 статьи 20 Федерального закона от 06.12.2011 № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете».

Проблему наличия ссылок на нормы, отсутствующие в правовых актах, можно проиллюстрировать следующим примером. В абзаце 2 пункта 7 ФСБУ 9/2025 установлено, что ФСБУ 9/2025 и иные федеральные стандарты устанавливают случаи, когда доходы не включаются в чистую прибыль. Положений, определяющих данные случаи ни в ФСБУ 9/2025 ни в других актах регулирования не обнаружено.

Вовлечение в регулирование бухгалтерского учета актов, не предусмотренных законодательством РФ о бухгалтерском учете выявлено при исследовании пункта 9, который содержит предписание учитывать доходы по договорам страхования в соответствии с IFRS 17 «Договоры страхования» (введен в действие на территории РФ приказом Минфина РФ от 20 апреля 2021 г. № 65н)[8]. При этом, как следует из статьи 21 Федерального закона от

06.12.2011 № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете», МСФО не входят в состав документов в области регулирования бухгалтерского учета, их использование не является обязательным на территории РФ, применение их является обычаем, а не обязанностью, установленной законом. Поэтому, вовлечение в регулирование МСФО прямо противоречит законодательству.

Наличие внутренних конфликтов обнаружено при совместном исследовании подпункта «в» пункта 12 и пункта 3 данного нормативного акта. В частности, подпункт «в» пункта 12 устанавливает одно из условий признания выручки – уверенность в получении дохода, которая подтверждается получением некоего актива в оплату в прошлом, либо подтвержденная высокая вероятность получения актива в будущем. Однако, как следует из понятия дохода, установленного пунктом 3 ФСБУ 9/2025, доход – это не только увеличение (поступление) актива, но и прирост их стоимости, и, что немаловажно, прекращение обязательства. В этой связи, если вместо получения актива произошло прекращение обязательства, что соответствует понятию дохода, то является ли это достаточным для подтверждения соблюдения условия, установленного подпунктом «в» пункта 12 ФСБУ 9/2025. Подпунктом «в» пункта 12 ФСБУ 9/2025 установлено одно из условий признания выручки – уверенность в получении дохода. Данная уверенность обуславливается имевшее место в прошлом получение актива, либо подтвержденная высокая вероятность получения актива. При этом, исходя из понятия дохода, установленного пунктом 3 ФСБУ 9/2025, доход – это не только поступление актива, но и прекращение обязательства. В этой связи, возникает вопрос: если вместо получения актива было осуществлено прекращение обязательства, то является ли это достаточным подтверждением условия признания выручки.

Недостаточная конкретизация положений ФСБУ может быть проиллюстрирована следующим. Пункт 14 ФСБУ 9/2025 устанавливает два взаимоисключающих варианта признания доходов по финансовым вложениям:

1 вариант - при соблюдении условий «а» - «г» пункта 12;

2 вариант – при выполнении условий «а», «в» и «г» пункта 12.

В качестве критерия выбора подхода указаны некие «условия получения такой выручки», которые в тексте ФСБУ 9/2025 и в тексте иных документов регулирования бухгалтерского учета отсутствуют. Тем самым, подходы выбора критериев признания выручки в отношении данных доходов отсутствуют.

Неопределенность применения ряда положений ввиду отсутствия комплексности внесения изменений в части применения ФСБУ 9/2025 проявляется в следующем. Пункт 24 ФСБУ 9/2025 предписывает признавать в учете такой объект как «Не предъявленная к оплате начисленная выручка». Планом счетов отдельный счет для учета данного объекта не предусмотрен. И внесение каких-либо изменений в данный нормативный акт не планируется.

Обобщая все выявленные проблемы применения сменяющих друг друга нормативных актов, можно утверждать, что хроническими проблемами документов в сфере регулирования бухгалтерского учета доходов являются:

1. Отсутствие комплексности внесения изменений.

2. Конфликты с положениями других актов регулирования
3. Внутренние конфликты.

Причиной всех вышеуказанных проблем является недостаточно полная проработка проектов документов в сфере регулирования бухгалтерского учета в силу несовершенства законодательства РФ о бухгалтерском учете. Поэтому, разработка мер по развитию механизма разработки, внедрения и применения документов в области регулирования бухгалтерского учета должно стать приоритетной задачей науки и может являться тематикой новых изысканий в данной области знаний.

Список литературы

1. Федеральный закон от 6 декабря 2011 г. № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете»
2. Приказ Минфина России от 06.05.1999 № 32н «Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету «Доходы организации» ПБУ 9/99»
3. Приказ Минфина России от 24.10.2008 № 116н «Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету «Учет договоров строительного подряда» (ПБУ 2/2008)» [Электронный ресурс]
4. Приказ Минфина России от 16.05.2025 № 56н «Об утверждении Федерального стандарта бухгалтерского учета ФСБУ 9/2025 «Доходы»
5. Приказ Минфина РФ от 31.10.2000 № 94н «Об утверждении Плана счетов бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности организаций и Инструкции по его применению»
6. Приказ Минфина России от 29.07.1998 № 34н «Об утверждении Положения по ведению бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности в Российской Федерации»
7. Conceptual Framework for Financial Reporting— URL: <https://www.ifrs.org/content/dam/ifrs/publications/pdf-standards/english/2021/issued/part-a/conceptual-framework-for-financial-reporting.pdf> (дата обращения 01.12.2025)
8. Приказ Минфина России от 20.04.2021 № 65н «О введении Международного стандарта финансовой отчетности (IFRS) 17 «Договоры страхования» в действие на территории Российской Федерации и о прекращении действия отдельных положений приказов Министерства финансов Российской Федерации на территории Российской Федерации»

Антикризисные меры девелопера в условиях стагнации рынка недвижимости

Developer's Anti-Crisis Measures in a Stagnant Real Estate Marke

Чернецкий Д.М.

Эксперт в области экономики и финансов, операционной эффективности и трансформации бизнеса. CPMA (IPMA Leve D)

Chernetsky D.M.

Expert in Economics and Finance, Operational Efficiency and Business Transformation Business. CPMA (IPMA LeveD)

Аннотация. В статье анализируются проблемы и антикризисные стратегии девелоперских компаний в период стагнации рынка недвижимости. Автор выделяет ключевые вызовы «тройного сжатия» (операционного, финансового и рыночного) и предлагает комплекс мер: оптимизацию затрат через бережливое строительство (Lean Construction), переориентацию на новые сегменты, усиление маркетинга и финансовую стабилизацию. Делается вывод, что стагнация создает возможности для структурных преобразований, выступая формой «естественного отбора» в отрасли.

Ключевые слова: стагнация рынка недвижимости, девелоперские компании, антикризисные меры, бережливое строительство, Lean Construction, редевелопмент, финансовая стабилизация, цифровизация, оптимизация затрат, управление проектами.

Annotation. The article analyzes the challenges and crisis management strategies for property developers during a real estate market stagnation. The author identifies the key challenges of the "triple squeeze" (operational, financial, and market) and proposes a set of countermeasures. These include cost optimization via Lean Construction, a shift towards new market segments, enhanced marketing, and financial stabilization. The conclusion states that stagnation, despite its difficulties, creates opportunities for structural transformation, acting as a form of "natural selection" within the industry.

Keywords: real estate market stagnation, development companies, crisis management measures, lean construction, redevelopment, financial stabilization, digitalization, cost optimization, project management.

Введение

Современный рынок недвижимости демонстрирует все характерные признаки стагнационной фазы экономического цикла[1]. Это состояние, характеризующееся отсутствием выраженного роста цен, снижением покупательской активности и накоплением непроданных объектов, создает серьезные вызовы для девелоперских компаний.

1. Анализ текущей ситуации

1.1. Сущность и особенности стагнации на рынке недвижимости

Стагнация представляет собой специфическое состояние рынка, при котором отсутствует выраженный рост цен при одновременной стабилизации показателей спроса и предложения на пониженном уровне[3]. Ключевой особенностью данной фазы является формирование атмосферы

неопределенности среди всех участников рынка. Потенциальные покупатели, наблюдая стабильные или снижающиеся цены, начинают ожидать дальнейшего падения стоимости и откладывают принятие решений о покупке. В то же время продавцы, включая девелоперов, часто не готовы к существенному снижению цен, предпочитая удерживать объекты в ожидании изменения конъюнктуры.

1.2. Последствия для девелоперских компаний

Стагнация оказывает комплексное негативное воздействие на финансовое состояние девелоперских компаний[6]. Первым и наиболее очевидным следствием становится снижение выручки, обусловленное сокращением спроса и стагнацией или падением цен на объекты. Однако более серьезной проблемой являются возникающие трудности с ликвидностью. Девелоперы сталкиваются с ситуацией кассовых разрывов: текущие затраты на реализацию проектов, включая строительство и обслуживание кредитов, сохраняются, в то время как приток денежных средств от продаж существенно уменьшается.

Ухудшение ситуации усугубляется ростом процентных ставок, который не только сказывается на стоимости ипотечных кредитов для покупателей, но и напрямую влияет на способность самих девелоперов обслуживать свои долговые обязательства. Инвесторы в недвижимость в такие периоды проявляют повышенную осторожность, предпочитая размещать средства в более консервативных инструментах.

1.3. Причины стагнации

Стагнация на рынке недвижимости редко бывает вызвана одной причиной; как правило, это результат комплексного воздействия ряда экономических, социальных и политических факторов. Среди экономических причин выделяются общий экономический спад и замедление темпов роста экономики, что приводит к сокращению свободных денежных средств как у населения, так и у бизнеса.

Важным фактором является политика Центрального Банка: повышение ключевой ставки делает кредитные ресурсы, включая ипотеку, более дорогими и менее доступными. Снижение покупательской способности населения является прямым следствием экономических проблем.

Государственное регулирование, включая изменения в налоговой и финансовой политике, ограничения на оборот недвижимости, ужесточение нормативов строительства или условий льготных программ, может оказывать прямое влияние на активность рынка.

1.4. Ключевые вызовы для девелоперских компаний

В условиях стагнации девелоперские компании сталкиваются с целым рядом серьезных вызовов, которые требуют немедленного реагирования и пересмотра существующих подходов к ведению бизнеса. Эти вызовы формируют ситуацию так называемого "тройного сжатия"[1;4], оказывающего одновременное давление на операционную, финансовую и рыночную деятельность.

На операционном уровне наиболее ощутимым последствием становится увеличение сроков реализации проектов. В кризисные периоды девелоперы

несут финансовые потери, а задержки в строительстве могут привести к полной остановке проекта. Стагнация часто сопровождается сбоями в цепочках поставок, нехваткой рабочей силы или регуляторными задержками, что приводит к росту издержек на содержание объектов и отсрочке получения доходов.

Финансовое сжатие проявляется в ухудшении ситуации с денежными потоками. По мере затягивания проектов и замедления продаж у девелоперов возникают серьезные проблемы с ликвидностью. Кредиторы начинают проявлять беспокойство относительно возврата займов, что может привести к повышению процентных ставок или требованиям досрочного погашения. Инвесторы, видя снижение или отсрочку доходности, могут сокращать объемы финансирования или требовать более выгодных условий.

Рыночное сжатие характеризуется обострением конкуренции за ограниченный спрос. При сокращении числа активных покупателей продавцы, включая девелоперов, вынуждены активно бороться за каждого клиента, что часто приводит к необходимости снижения цен. Девелоперы вынуждены предлагать скидки, более выгодные условия или дополнительную ценность, чтобы привлечь ограниченный круг покупателей, что еще больше снижает их маржинальность.

2. Основные антикризисные меры

2.1. Оптимизация затрат и управления проектами

В условиях кризиса, когда продажи снижаются, а финансовое давление нарастает, девелоперы вынуждены критически пересматривать свой портфель текущих и планируемых проектов. Одной из первых и наиболее очевидных мер становится заморозка или приостановка реализации новых проектов, особенно тех, которые находятся на ранних стадиях или характеризуются низкой ожидаемой рентабельностью.

Более стратегически верным подходом является "стратегическая гибернация" или корректировка. Такой подход подразумевает тщательный анализ каждого проекта с точки зрения его текущей стадии, рыночного спроса, финансовой устойчивости и стратегической важности для компании.

Снижение себестоимости строительства и операционных издержек является ключевой задачей для девелоперов в кризисный период. Одним из направлений работы становится активное взаимодействие с поставщиками и подрядчиками. Компании инициируют переговоры с целью снижения цен на материалы и услуги, а также получения более гибких условий оплаты, таких как отсрочки платежей или поэтапная оплата.

Внедрение принципов бережливого строительства "Lean Construction" представляет собой мощный инструмент для оптимизации затрат и повышения эффективности управления проектами[2;7]. Концепция бережливого производства фокусируется на устранении всех видов потерь - времени, материалов, избыточных операций, ненужных перемещений и запасов.

Компании, которые успешно внедряют и культивируют принципы бережливого строительства, развивают большую операционную гибкость и

эффективность. Эта внутренняя культура эффективности и адаптивности делает их более устойчивыми к экономическим потрясениям и позволяет рентабельно работать даже в условиях сокращения маржи в кризисные периоды.

2.2. Переориентация на новые рыночные сегменты

Экономические кризисы неизбежно приводят к изменению структуры спроса на рынке недвижимости, что требует от девелоперов гибкости и готовности к переориентации на новые, более востребованные сегменты.

Снижение реальных доходов населения делает бюджетное жилье более востребованным, и фокус на этом сегменте может обеспечить стабильный спрос. Коммерческая недвижимость, ориентированная на новые потребности рынка, такие как небольшие офисные помещения для малого бизнеса, гибкие рабочие пространства или современные складские комплексы для обслуживания растущего сектора электронной коммерции, также может представлять интерес для диверсификации портфеля девелопера.

Редевелопмент существующих, часто неэффективно используемых или устаревших объектов недвижимости открывает перед девелоперами значительные возможности, особенно в периоды экономической нестабильности[5].

Редевелопмент часто оказывается менее капиталоемким и более быстрым способом вывода на рынок востребованных площадей по сравнению со строительством "с нуля".

Тем не менее, в условиях экономического кризиса и снижения покупательской способности, спрос на такие нишевые продукты может быть ограничен их потенциально более высокой стоимостью по сравнению с традиционными аналогами.

2.3. Усиление маркетинга и работа с клиентами

В условиях снижения доступности ипотечного кредитования и общей экономической неопределенности, гибкие условия продаж, предлагаемые непосредственно застройщиками, становятся ключевым инструментом стимулирования спроса и поддержания активности на рынке.

Девелоперы активно предлагают различные схемы рассрочек, направленные на снижение первоначальной финансовой нагрузки на покупателя и позволяющие ему зафиксировать цену объекта, распределив платежи во времени.

Стремительное развитие цифровых технологий значительно ускорило процесс цифровой трансформации в сфере маркетинга и продаж недвижимости[10;13].

Переход к цифровым инструментам продаж несет в себе множество преимуществ. Это позволяет существенно снизить издержки на содержание больших физических офисов продаж и многочисленного персонала.

В условиях высокой конкуренции за ограниченный покупательский спрос, характерной для периодов стагнации и кризиса, стратегии, направленные на удержание существующих клиентов и стимулирование "сарафанного радио", приобретают особую значимость[9].

Приобретение нового клиента, как правило, обходится значительно дороже, чем удержание существующего или получение клиента по рекомендации, особенно когда маркетинговые бюджеты ограничены.

2.4. Финансовая стабилизация

В периоды экономического спада и снижения доходов девелоперские компании часто сталкиваются с трудностями при обслуживании существующих долговых обязательств[1; 4]. Увеличение долговой нагрузки, вызванное, например, ростом ключевой ставки и, как следствие, удорожанием кредитных ресурсов, оказывает значительное давление на финансовое состояние заемщиков.

Проактивное ведение переговоров о реструктуризации долга является не признаком слабости, а необходимой мерой для выживания компании в сложных рыночных условиях. Снижение выручки и проблемы с ликвидностью, характерные для стагнации, делают выполнение первоначальных графиков платежей по кредитам затруднительным или невозможным.

В ситуации, когда традиционное банковское финансирование становится менее доступным или его стоимость значительно возрастает, девелоперские компании вынуждены активно искать альтернативные источники привлечения капитала. Краудфандинг и краудинвестинг представляют собой один из таких путей, предлагая альтернативу классическим банковским кредитам и венчурным фондам.

Снижение общей инвестиционной активности на рынке также подталкивает девелоперов к более активному использованию механизмов соинвестирования, привлекая партнеров на различных этапах реализации проектов.

Государственная поддержка строительной отрасли и девелоперского сектора может стать важным фактором стабилизации в периоды экономических кризисов. Правительство, как правило, разрабатывает и внедряет различные меры, направленные на стимулирование спроса и поддержание активности в отрасли. Это могут быть программы льготного кредитования для малого и среднего бизнеса, к которому могут относиться и некоторые девелоперские компании или их подрядчики, а также субсидии на сохранение рабочих мест или на реализацию социально значимых проектов.

2.5. Внедрение инноваций

Внедрение современных цифровых инструментов становится для девелоперских компаний не просто трендом, а насущной необходимостью для повышения эффективности и конкурентоспособности, особенно в сложных рыночных условиях[8;10;13].

Среди наиболее перспективных технологий выделяются информационное моделирование зданий, анализ больших данных и искусственный интеллект[13]. Использование Big Data позволяет девелоперам проводить глубокий анализ рыночных тенденций, истории сделок, предпочтений покупателей и выявлять потенциальные риски, а также более точно

прогнозировать спрос на различные типы недвижимости в конкретных локациях.

Заключение

Период стагнации на рынке недвижимости, при всей своей сложности и комплексности вызовов, не должен восприниматься девелоперскими компаниями исключительно как время непреодолимых трудностей[1;6;12]. Как демонстрирует проведенный анализ, это также и период возможностей для структурных преобразований, операционной оптимизации и стратегического укрепления бизнеса. Кризис обнажает слабые места в бизнес-моделях, заставляя компании отказываться от неэффективных практик и искать новые пути развития.

Таким образом, стагнация выступает своего рода «естественным отбором» в девелоперской среде. Бизнес, сумевший подготовиться к непростым временам и способный быстро адаптироваться к ним, не просто выживает.

Список литературы:

1. Грачев И. Д. Антикризисные стратегии девелоперских компаний в условиях экономической нестабильности // Недвижимость и инвестиции. Правовое регулирование. — 2022. — № 4.
2. Гончаров В. В. Бережливое строительство (Lean Construction): теория и практика управления проектами. — М.: Стройиздат, 2020.
3. Радченко Я. В. Стратегии девелоперов в условиях стагнации рынка недвижимости // Недвижимость и инвестиции. Правовое регулирование. — 2022. — № 3.
4. Тепман Л. Н. Риск-менеджмент в девелопменте: оценка и управление в период нестабильности. — СПб.: Питер, 2019.
5. Федоров А. А., Колесников С. С. Редевелопмент промышленных территорий: российский и международный опыт. — Екатеринбург: УрФУ, 2021.
6. Ball M. The Modern Construction Industry: Evolution and Crisis. — London: Routledge, 2021.
7. Bertelsen S., Koskela L. Managing the Three Aspects of Production in Construction // Proceedings of the 11th Annual Conference of the International Group for Lean Construction. — 2003.
8. Gann D. M., Salter A. J. Innovation in project-based, service-enhanced firms: the construction of complex products and systems // Research Policy. — 2000. — Vol. 29, No. 7–8.
9. Gelbrich K., Warlich M. The Impact of Crisis Communication on Brand Perception and Loyalty in Real Estate // Journal of Property Investment & Finance. — 2020. — Vol. 38, No. 5.
10. Howcroft D. The Digital Transformation of the Real Estate Sector: A Research Agenda // New Technology, Work and Employment. — 2022. — Vol. 37, No. 1.
11. KPMG. Global Construction Survey: Navigating the Storm. — 2023.

12. Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. — New York: Free Press, 1980.

13. Roulac S. E. Real Estate Value in the Digital Age: Strategy, Finance, and Management. — London: Palgrave Macmillan, 2022.

References:

14. Grachev I. D. Anti-crisis strategies of development companies in conditions of economic instability // Real Estate and Investments. Legal Regulation. — 2022. — No. 4.

15. Goncharov V. V. Lean Construction: Theory and Practice of Project Management. — Moscow: Stroyizdat, 2020.

16. Radchenko Ya. V. Strategies of developers in a stagnant real estate market // Real Estate and Investments. Legal Regulation. — 2022. — No. 3.

17. Tepman L. N. Risk Management in Development: Assessment and Management in Times of Instability. — St. Petersburg: Piter, 2019.

18. Fedorov A. A., Kolesnikov S. S. Redevelopment of Industrial Territories: Russian and International Experience. — Yekaterinburg: UrFU, 2021.

19. Ball M. The Modern Construction Industry: Evolution and Crisis. — London: Routledge, 2021.

20. Bertelsen S., Koskela L. Managing the Three Aspects of Production in Construction // Proceedings of the 11th Annual Conference of the International Group for Lean Construction. — 2003.

21. Gann D. M., Salter A. J. Innovation in project-based, service-enhanced firms: the construction of complex products and systems // Research Policy. — 2000. — Vol. 29, No. 7–8.

22. Gelbrich K., Warlich M. The Impact of Crisis Communication on Brand Perception and Loyalty in Real Estate // Journal of Property Investment & Finance. — 2020. — Vol. 38, No. 5.

23. Howcroft D. The Digital Transformation of the Real Estate Sector: A Research Agenda // New Technology, Work and Employment. — 2022. — Vol. 37, No. 1.

24. KPMG. Global Construction Survey: Navigating the Storm. — 2023.

25. Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. — New York: Free Press, 1980.

26. Roulac S. E. Real Estate Value in the Digital Age: Strategy, Finance, and Management. — London: Palgrave Macmillan, 2022.

СЕКЦИЯ 4. «ЭКОНОМИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ»

Экономический анализ рисков в цифровой экономике: применение машинного обучения для прогнозирования финансовых угроз

Economic Risk Analysis in the Digital Economy: Applying Machine Learning for Forecasting Financial Threats

Беззубов Н.Н.,

Студент, Нижегородский государственный педагогический университет им. Козьмы Минина

Яковенко А.Р.

Студент, Нижегородский государственный педагогический университет им. Козьмы Минина

Болдин С.В.

Доцент, Нижегородский государственный педагогический университет им. Козьмы Минина

Bezzubov N.N.,

Student of the Kozma Minin Nizhny Novgorod State Pedagogical University

Yakovenko A.R.

Student of the Kozma Minin Nizhny Novgorod State Pedagogical University

Boldin S.V.

Associate Professor, Kozma Minin Nizhny Novgorod State Pedagogical University

Аннотация. В статье рассматриваются ключевые проблемы экономического анализа рисков в условиях цифровой трансформации экономики. Авторы анализируют роль методов машинного обучения, включая алгоритмы XGBoost и RandomForest, в прогнозировании финансовых угроз, таких как кредитные дефолты, рыночные колебания и кибератаки. На основе обзора научной литературы, включая работы из базы CyberLeninka, выделяются преимущества МО над традиционными статистическими моделями: обработка больших данных, учет нелинейных зависимостей и реальное время анализа. Приводятся практические примеры применения в fintech-секторе, обсуждаются вызовы (переобучение, интерпретируемость, этические аспекты) и предлагаются рекомендации по интеграции МО в системы риск-менеджмента для повышения устойчивости бизнеса в цифровой среде. Исследование подчеркивает необходимость гибридных подходов для точного forecasting'a в условиях высокой неопределенности.

Ключевые слова: цифровая экономика, экономический анализ, машинное обучение, прогнозирование рисков, XGBoost, RandomForest, финансовые угрозы, bigdata, fintech.

Abstract. The article explores key issues of economic risk analysis in the context of digital economy transformation. The authors examine the role of machine learning methods, including XGBoost and Random Forest algorithms, in forecasting financial threats such as credit defaults, market fluctuations, and cyberattacks. Based on a review of scientific literature, including works from the CyberLeninka database, the advantages of ML over traditional statistical models are highlighted: handling big data, accounting for nonlinear dependencies, and real-time analysis. Practical examples from the fintech sector are provided, challenges (overfitting, interpretability, ethical aspects) are discussed, and recommendations for integrating ML into risk management systems are proposed to enhance business resilience in the digital environment. The study emphasizes the need for hybrid approaches for accurate forecasting under high uncertainty.

Keywords: digital economy, economic analysis, machine learning, risk forecasting, XGBoost, Random Forest, financial threats, big data, fintech.

В цифровой экономике, где данные генерируются в огромных объемах, а транзакции происходят в реальном времени, управление финансовыми рисками становится ключевой задачей для бизнеса и регуляторов. Фундаментальная трансформация экономики, связанная с повседневной цифровизацией, породила новые экономические риски. Традиционные методы экономического анализа, такие как линейная регрессия или статистические модели, часто не справляются с нелинейными зависимостями, высоकोмерными данными и неопределенностью, присущей цифровым платформам. В этой связи применение машинного обучения (МО) открывает новые возможности для прогнозирования финансовых угроз, таких как кредитные дефолты, рыночные кризисы или кибератаки с финансовыми последствиями, мошенничество с использованием социальной инженерии, отмывание денег через криптовалюты. Эти угрозы сложно адаптируются к быстрой эволюции. Например, фишинговые атаки может распознаваться искусственным интеллектом, подстраиваясь под стиль общения конкретного пользователя. Экономический ущерб от таких происшествий исчисляется триллионами долларов и угрожает стабильности целых финансовых систем. По данным исследований, цифровизация усиливает волатильность рынков, увеличивая объемы данных на 40-50% ежегодно, что требует более продвинутых инструментов анализа [1].

Машинное обучение представляет собой подраздел искусственного интеллекта, где алгоритмы обучаются на данных для выявления паттернов и принятия решений. В контексте экономического анализа рисков в цифровой экономике выделяют несколько типов моделей МО: контролируемое обучение (supervised learning), где модель обучается на маркированных данных для предсказания исходов; неконтролируемое обучение (unsupervised learning) для кластеризации рисков; и глубокое обучение (deep learning) для обработки больших данных. Эти подходы особенно актуальны в условиях роста big data, где традиционные эконометрические модели уступают по скорости и точности [2]. ML-алгоритмы способны обнаруживать скрытые закономерности в массивных массивах разнородных данных. Применяются различные модели: от логистической регрессии до нейронных сетей и ансамблевых методов [9].

Одним из наиболее эффективных подходов является использование алгоритма XGBoost (Extreme Gradient Boosting), который основан на градиентном бустинге деревьев решений. XGBoost превосходит традиционные модели благодаря введению регуляризации, обработке пропущенных значений и параллельным вычислениям, что делает его подходящим для анализа больших данных в цифровой экономике. Например, в исследовании Chen J. (2025) XGBoost применялся для предсказания финансовых рисков на данных китайских компаний, показав точность 86,2% и AUC 0,91, что значительно выше, чем у логистической регрессии (точность 78,4%) [3]. Аналогичные результаты подтверждаются в российских исследованиях: в работе по анализу больших данных для управления финансовыми рисками предприятия

подчеркивается, что МО повышает точность прогнозов на 15-25% в условиях цифровизации [4]. Предложена нейросетевая модель прогноза динамики прибыли банков на основе использования модели машинного обучения «Случайный лес» (RF - randomforest), представляющий собой алгоритм машинного обучения, который заключается в использовании ансамбля (совокупности) деревьев решений (decisiontrees) [10].

Преимущества МО в прогнозировании финансовых угроз очевидны: алгоритмы могут обрабатывать высокомерные данные (bigdata), учитывать нелинейные взаимодействия и адаптироваться к изменяющимся условиям цифровой среды. В цифровой экономике, где риски связаны с волатильностью криптовалют, фродом в онлайн-платежах или сбоями в цепочках поставок, МО позволяет предсказывать угрозы в реальном времени. Например, гибридные модели, сочетающие эконометрику и МО, улучшают раннее выявление финансовой нестабильности, как показано в работе Khan M.A. etal. (2025), где такие модели повысили точность прогнозов на 15-20% по сравнению с чисто эконометрическими подходами [5]. Кроме того, в эпоху цифровизации финансовый риск-менеджмент эволюционирует за счет интеграции МО, что позволяет минимизировать системные риски, как отмечается в анализе технологий больших данных [6]. Главное преимущество ML – способность постоянно повышать точность прогнозов и адаптироваться к быстро меняющейся среде, учитывая нелинейные эффекты и сложные взаимодействия факторов риска [9].

Однако применение МО сопряжено с вызовами: необходимость в качественных данных, риск переобучения (overfitting), интерпретируемость моделей и этические аспекты (например, bias в данных). В цифровой экономике эти проблемы усугубляются из-за асимметрии информации и киберугроз. Для минимизации рисков рекомендуется использовать кросс-валидацию, регуляризацию и комбинацию с традиционными методами. Практический пример из fintech-сектора: банки вроде JPMorgan используют МО для прогнозирования кредитных рисков, снижая убытки на 10-15% за счет анализа транзакций в реальном времени [7]. Этические аспекты включают обеспечение прозрачности моделей, чтобы избежать дискриминации в финансовых решениях, как подчеркивается в исследованиях по интеграции МО в эконометрику [8]. Представляет практическую значимость использование результатов нейронной сети «Случайный лес» для прогнозирования развития кредитных организаций, что позволяет решить крупную народно-хозяйственную задачу - обеспечение устойчивости банковской системы РФ [10].

Таблица 1

Сравнение моделей машинного обучения для прогнозирования финансовых рисков

Модель	Точность (%)	AUC	Преимущества	Недостатки
Логистическая	78,4	0,82	Простота	Не справляется с

регрессия			интерпретации	нелинейностями
Дерево решений	75,3	0,75	Визуализация	Переобучение
XGBoost	86,2	0,91	Высокая эффективность	Требует тюнинга параметров
RandomForest	88,5	0,92	Устойчивость к шуму в данных	Высокие вычислительные затраты
DNN (глубокие сети)	84,7	0,895	Обработка сложных данных	Долгое обучение

Рис. 1. Матрица сравнения производительности моделей (черно-белый бар-чарт с метриками точности и AUC для визуализации превосходства XGBoost и RandomForest над другими моделями).

В итоге можно с уверенностью сказать, что современная экономика переживает фундаментальный перелом в подходе к управлению рисками. Методы анализа, основанные на ретроспективных данных и линейных моделях – устарели в условиях цифровой среды, где угрозы возникают невероятной скоростью и обладают способностью к постоянной адаптации. Анализ рисков в цифровой экономике уже невозможно представить без технологий машинного обучения. Оно превращает его в предиктивную науку, способную с высокой долей вероятности предсказывать будущее. Такие алгоритмы, как XGBoost и RandomForest, показывают лучшую точность по сравнению с классическими подходами, поэтому они становятся все более востребованными. Однако их использование требует аккуратной работы с данными и понимания того, как именно модель принимает решения.

В дальнейшем исследования могут уделять больше внимания гибридным решениям, которые объединяют методы МО и традиционный анализ для отдельных сфер, например, для fintech. При этом важно учитывать и этическую сторону, и требования регуляторов. Такой подход поможет не только снижать финансовые риски, но и поддерживать стабильное развитие экономики в условиях цифровой трансформации.

Так же исследования должны быть сфокусированы на повышение прозрачности и надежности алгоритмов, а так же на разработке нормативной базы, регулирующей их ответственное применение.

Список литературы

1. Блинов А.О. Финансовый риск-менеджмент в эпоху цифровизации // Вестник экономики. 2024. № 3. С. 45-52. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/finansovyy-risk-menedzhment-v-epohu-tsifrovizatsii> (дата обращения: 27.11.2025).
2. Козлов Д.А. Анализ технологий больших данных в управлении и прогнозировании финансовых рисков предприятия // Экономика и управление. 2023. № 2. С. 112-120. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-tehnologiy-bolshih-dannyh-v-upravlenii-i-prognozirovanii-finansovyh-riskov-predpriyatiya> (дата обращения: 27.11.2025).
3. Chen J. Research on Financial Data Risk Prediction Models Based on XGBoost Algorithm // Proceedings of the 2nd Guangdong-Hong Kong-Macao Greater Bay Area International Conference on Digital Economy and Artificial Intelligence. 2025. С. 678 – 685.

4. Иванова Е.В. Использование машинного обучения для прогнозирования финансовых кризисов и оценки системных рисков // Финансы и кредит. 2024. № 1. С. 34-42. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ispolzovanie-mashinnogo-obucheniya-dlya-prognozirovaniya-finansovyh-krizisov-i-otsenki-sistemnyh-riskov> (дата обращения: 27.11.2025).
5. Khan M.A., Ali S., Rahman M. Financial Risk Forecasting Using AI: Hybrid Econometric–Machine Learning Models // The Cross River State Studies Journal. 2025. № 2. С. 45 – 58.
6. Петров С.М. Эконометрика в эпоху цифровизации: интеграция машинного обучения // Экономическая теория. 2025. № 4. С. 78-85. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ekonometrika-v-epohu-tsifrovizatsii-integratsiya-mashinnogo-obucheniya> (дата обращения: 27.11.2025).
7. Van Liebergen B. Machine Learning: A Revolution in Risk Management and Compliance? // The Journal of Financial Transformation. 2017. № 45. С. 60 – 67.
8. Bücke M., Szepannek G., Gosiewska A., Biecek P. Transparency, auditability, and explainability of machine learning models in credit scoring // Journal of Business Economics. 2022. № 92. С. 1455 – 1486.
9. Козлов Д.А. Анализ технологий больших данных в управлении и прогнозировании финансовых рисков предприятия // Экономика и управление. 2023. № 2. С. 112-120. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-tehnologiy-bolshih-dannyh-v-upravlenii-i-prognozirovanii-finansovyh-riskov-predpriyatiya> (дата обращения: 27.11.2025).
10. Сафронова О.С. Модель RandomForest на основе Big Data для прогнозирования устойчивости банковской системы Российской Федерации // Вестник ВолГУ. Серия 3: Экономика. Экология. 2023. Т. 25. № 1. С. 78-100. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/model-random-forest-na-osnove-big-data-dlya-prognozirovaniya-ustoychivosti-bankovskoy-sistemy-rossiyskoy-federatsii> (дата обращения: 27.11.2025).

Цифровые платформа в АПК: создание единого информационного пространства для участников рынка

Digital platforms in the agro-industrial complex: creating a unified information space for market participants

Гордеева Н.В.

доцент, кандидат экономических наук, доцент

Донецкий институт управления - филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», Донецк

Gordeeva N.

Associate Professor, PhD in Economics, Associate Professor

Donetsk Institute of Management - branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Donetsk

Аннотация: Статья посвящена изучению потенциала цифровых платформ как инструмента создания единого информационного пространства в агропромышленном комплексе. Рассматриваются ключевые проблемы современного АПК, связанные с фрагментацией данных и отсутствием эффективной связи между участниками рынка. Особое внимание уделяется анализу архитектурных решений для создания интегрированных платформ, соединяющих производителей, поставщиков, процессоров и дистрибьюторов. Рассматриваются механизмы обеспечения достоверности данных в среде цифровой экосистемы. Представлены модели взаимодействия стейкхолдеры, основанные на едином информационном пространстве. Сформулированы рекомендации по внедрению цифровых платформ с учетом отраслевых особенностей АПК. Результаты исследования показывают потенциал цифровизации для повышения прозрачности, эффективности и устойчивости агропродовольственных систем.

Ключевые слова: цифровые платформа, АПК, информационное пространство, рынок, управление, сельское хозяйство, производители.

Abstract: Devoted to the study of the potential of digital platforms as a tool for creating a unified information space in the agro-industrial complex. The key problems of the modern agro-industrial complex related to data fragmentation and the lack of effective communication between market participants are considered. Special attention is paid to the analysis of architectural solutions for creating integrated platforms that connect producers, suppliers, processors, and distributors. The mechanisms for ensuring data reliability in the digital ecosystem are examined. Models of stakeholder interaction based on a unified information space are presented. Recommendations for the implementation of digital platforms are formulated, taking into account the industry-specific features of the agro-industrial complex. The study results demonstrate the potential of digitalization to enhance the transparency, efficiency, and sustainability of agri-food systems.

Keywords: digital platform, agro-industrial complex, information space, market, management, agriculture, producers.

Подчеркивая важность производства как материальной основы экономики, отмеченной В. И. Мисаченко и А. С. Ромашовой, важно учитывать, что в современных условиях его эффективность напрямую зависит от качества управления информационными потоками [4]. Однако в современных условиях агропромышленный комплекс сталкивается с системной проблемой распределенных хранилищ данных и отсутствия координации между участниками рынка. Решение данной проблемы приобретает особую актуальность в контексте обеспечения устойчивого развития промышленности на региональном уровне, которое требует комплексного анализа факторов, включая экономические, экологические и социальные аспекты, которые взаимосвязаны и влияют на эффективность производственных процессов [7]. В частности, фрагментация информационных потоков между производителями, поставщиками, процессорами и дистрибьюторами приводит к значительным экономическим потерям и снижению производительности по всей отрасли. Отсутствие единого информационного пространства ограничивает возможности внедрения комплексных цифровых решений и технологий точного земледелия.

Особая сложность заключается в обеспечении достоверности и актуальности данных в условиях разнородных систем бухгалтерского учета и отчетности. Потребность в интегрированных цифровых платформах становится ключевым условием повышения прозрачности, эффективности и устойчивости агропродовольственных систем перед лицом цифровой трансформации экономики в отечественном регионе.

Выявлено, что в условиях экономической изоляции и логистических ограничений создание единого информационного пространства становится ключевым для обеспечения продовольственной безопасности отечественного региона. Цифровые платформы позволяют оптимизировать использование ограниченных ресурсов и координировать деятельность сельхозпроизводителей в режиме реального времени.

В условиях Донецкого региона создание модульной платформы с открытым исходным кодом обусловлено необходимостью обеспечения устойчивой работы в условиях нестабильного интернет-соединения и ограниченного финансирования. Ключевым преимуществом такой архитектуры является возможность автономного доступа к основным функциям, что гарантирует непрерывность работы даже при отсутствии стабильного подключения. В то же время интеграция с мобильными приложениями обеспечивает широкий охват пользователей, учитывая распространенность мобильных устройств даже в отдаленных сельских районах. Совместимость со старыми машинами становится критическим требованием, поскольку многие сельхозпроизводители не имеют возможности регулярно обновлять техническую инфраструктуру [5-6].

С целью привлечения малых и средних хозяйств предусмотрена упрощенная процедура регистрации и постепенное обучение, которое снижает порог входа в цифровую среду. Крупные производители будут иметь

возможность интегрировать платформу в существующие системы бухгалтерского учета и планирования, что обеспечит непрерывность бизнес-процессов. Регулирование статуса платформы и разработка стимулов в виде налоговых льгот и грантов создадут дополнительную мотивацию для участия в экосистеме. Поэтапное развертывание рекомендовано реализовать с пилотных проектов взаимодействия до масштабирования. Основное внимание уделяется безопасности данных и защите от кибератак путем внедрения многоуровневой системы аутентификации и шифрования.

Ожидается, что внедрение платформы не только снизит затраты на логистику на 15-20%, но и создаст основу для быстрого реагирования на чрезвычайные ситуации в агросфере отечественного региона [1-3].

Например, в рамках единого информационного пространства возникает необходимость в создании многоуровневой системы взаимодействия акционеров, обеспечивающая оперативный обмен данными между всеми участниками аграрного рынка. При этом производители сельскохозяйственной продукции получают доступ к платформе прогнозирования спроса и системам мониторинга цен, что позволяет оптимизировать производственные планы. Процессоры интегрированы в систему с помощью модуля управления цепочками поставок, который обеспечивает прозрачность происхождения сырья и его качества. Правительственные учреждения используют аналитический модуль для мониторинга продовольственной безопасности и своевременного принятия нормативных решений. При этом исследовательские институты участвуют в экосистеме через подразделение по обмену агрономическими знаниями и адаптивными технологиями. Логистические операторы подключаются к системе управления транспортом, что позволяет сократить время простоя и оптимизировать маршруты доставки. Финансовые и кредитные учреждения интегрируются с помощью модуля оценки, который обеспечивает оценку риска на основе объективных показателей производства.

Таким образом, сформулированные рекомендации по внедрению цифровых платформ в сельском хозяйстве в первую очередь включают разработку отраслевых стандартов соответствия данных, учитывающих специфику сельскохозяйственной продукции и сезонность производства. Для широкого распространения платформенных решений целесообразно создать систему государственных стимулов, включая субсидирование части затрат на оцифровку сельскохозяйственных предприятий и предоставление налоговых льгот. Обеспечение поэтапного внедрения имеет решающее значение с первоначальным акцентом на пилотные регионы, где будет практиковаться интеграция с существующими системами управления и логистики. Особое внимание следует уделять обучению персонала путем создания специализированных программ обучения, направленных на формирование цифровых компетенций среди сотрудников АПК. Реализация представленных мер позволит достичь синергетического эффекта, выражающегося в повышении прозрачности цепочек создания стоимости, повышении операционной

эффективности и обеспечении долгосрочной устойчивости агропродовольственных систем.

Список литературы

1. Котранова, Э. Д. Проблемы и перспективы цифровизации АПК России на основе государственной поддержки / Э. Д. Котранова, О. Д. Ермоленко // Современные проблемы и перспективы развития агропромышленного комплекса региона : Сборник трудов научно-практической конференции преподавателей, аспирантов, магистрантов и студентов, Новосибирск, 03–05 июня 2019 года. – Новосибирск: Издательский центр НГАУ "Золотой колос", 2019. – С. 304-306. – EDN CYFYKP.
2. Курбанов, К. К. Особенности инновационного развития и цифровизации в АПК региона / К. К. Курбанов, М. А. Г. Кардашова, Д. Г. Валиева // Горное сельское хозяйство. – 2022. – № 1. – С. 78-83. – DOI 10.25691/GSH.2022.1.015. – EDN JYQBDK.
3. Митина, В. А. Цифровизация в системе АПК / В. А. Митина // Потенциал молодых ученых аграрных вузов и НИИ в реализации политики импортозамещения в современных условиях : материалы международной научно-практической конференции, Оренбург, 21–23 июня 2022 года. – Оренбург: ООО «Типография «Агенство Пресса», 2022. – С. 180-181. – EDN KFFBPC.
4. Мысаченко, В. И. Факторы производства и их эффективное использование в России / В. И. Мысаченко, А. С. Ромашова // Вестник Национального Института Бизнеса. – 2023. – № 1(49). – С. 115-122. – EDN VZTGXX.
5. Полушкина, Т. М. Инвестирование развития АПК в условиях цифровизации / Т. М. Полушкина, П. П. Ефимов // Экономика и управление: вызовы и возможности в новой реальности : материалы Всероссийской научно-практической конференции, посвященной 55-летию Экономического института, Саранск, 28–29 ноября 2024 года. – Саранск: Индивидуальный предприниматель Афанасьев Вячеслав Сергеевич, 2025. – С. 157-162. – EDN IZMKKP.
6. Середина, Н. С. Основные направления цифровизации АПК России / Н. С. Середина, Б. Е. Башилов // Экономическая политика и ресурсный потенциал региона : Сборник статей II всероссийской научно-практической конференции, Брянск, 14 мая 2019 года. – Брянск: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования "Брянский государственный инженерно-технологический университет", 2019. – С. 125-131. – EDN IXFUTZ.
7. Стружко, Н. С. Устойчивое развитие промышленности: анализ факторов и направлений развития на региональном уровне / Н. С. Стружко // Экономика предприятий, регионов, стран: актуальные вопросы и современные аспекты : Сборник статей XVI Международной научно-практической конференции, Пенза, 25 февраля 2025 года. – Пенза: Наука и Просвещение (ИП Гуляев Г.Ю.), 2025. – С. 36-39. – EDN IRNDZQ.

Анализ навыков, необходимых современному бухгалтеру

Analysis of the skills required by a modern accountant

Дружиловская Э.С.

Кандидат экономических наук, доцент кафедры бухгалтерского учета, Институт экономики,
Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И.
Лобачевского

Druzhilovskaya E.S.

Candidate of Economic Sciences, Docent of Accounting Department, Institute of Economics,
Lobachevsky State University of Nizhni Novgorod

Аннотация. В настоящей работе проанализированы наиболее важные навыки, необходимые современному бухгалтеру. При проведении исследований автором были рассмотрены в том числе вакансии для бухгалтеров, размещенные существующими организациями на сайтах для поиска работы. Результаты, представленные в данной статье, могут быть полезны широкому кругу читателей, интересующихся различными вопросами, касающимися современного бухгалтерского учета, а также могут применяться в образовательном процессе высших учебных заведений и в практической работе современных организаций.

Ключевые слова: бухгалтер, навыки, учет, отчетность, бухгалтерские программы.

Abstract. This paper analyzes the most important skills required of a modern accountant. During the research, the author also reviewed accountant vacancies posted by existing organizations on job search websites. The results presented in this article may be useful to a wide range of readers interested in various issues related to modern accounting and can also be applied in the educational process at higher education institutions and in the practical work of modern organizations.

Keywords: accountant, skills, accounting, reporting, accounting software.

Одним из актуальных вопросов в настоящее время безусловно является определение тех навыков, которые нужны современному бухгалтеру. Для ответа на данный вопрос мы обратились к сайтам с вакансиями. Как известно, одними из таких сайтов являются hh.ru, superjob.ru и многие другие (например, avito.ru, rabota.ru, zarplata.ru, trudvsem.ru и др.).

Проведенные нами исследования показали, что достаточно часто для бухгалтеров предлагается удаленная (дистанционная) работа. Организации либо представляют именно такой вариант, либо дают возможность будущему сотруднику выбрать хочет ли он работать удаленно или в офисе. Некоторые работодатели предлагают также смешанный вариант работы (часть дней в неделю в офисе, часть – дистанционно). Соответственно, чтобы иметь возможность выбора между большим числом вакансий современному бухгалтеру нужно быть «открытым» как для удаленной работы, так и для оффлайн работы.

Опыт работы (даже для ведущих и главных бухгалтеров), как было нами выявлено, обычно требуется от 1 до 3 лет (иногда 5 лет для бухгалтеров, осуществляющих руководящую работу).

График работы и рабочие часы обычно указываются организациями-нанимателями стандартно: соответственно 8 часов в день, 5 дней в неделю с двумя выходными (суббота и воскресенье). Вместе с тем, как показывает практика, бухгалтеру нужно быть готовым к разной загрузке на работе в различные периоды в году.

Для подтверждения наших выводов приведем примеры современных вакансий (таблица 1).

Таблица 1

Примеры требований работодателей к современным бухгалтерам

Ведущий бухгалтер	Бухгалтер	Ведущий бухгалтер
• Опыт работы: 1 – 3 года. • Полная занятость. • График: 5/2. • Рабочие часы: 8. • Оформление: трудовой договор или договор ГПХ с самозанятым, с ИП, с физлицом. • Формат работы: удаленно. • Какие задачи будут: - полное бухгалтерское сопровождение нескольких юридических лиц и ИП (количество компаний будет зависеть от опыта соответствующего бухгалтера); - работа в 1С 8.3 и 1С 8.3 ЗУП (знание этих программ обязательно); - проведение банковских операций и платежей по распоряжениям клиентов; - контроль сроков действия ЭЦП клиентов и своевременное уведомление об окончании; - сбор и отправка документов по запросам ФНС; - расчет заработной платы и отчетности; - ведение учетных таблиц; - выполнение поручений руководителя отдела	• Опыт работы: 1 – 3 года. • Полная занятость. • График: 5/2. • Рабочие часы: 8. • Оформление: не указано • Формат работы: удаленно. • Обязанности: - проведение банковских выписок (с корректным проставлением вида оплаты, статьи доходов / расходов, корреспонденции счетов); - составление и выгрузка в банк-клиент п/п на оплату товаров, работ услуг, налогов и сборов, выплату заработной платы с обязательным соблюдением установленных сроков; - контроль кассовых, эквайринговых операций; - составление авансовых отчетов; - проведение в базе общехозяйственных / общепроизводственных расходов, в т.ч. расходов будущих периодов; - выставление счетов на оплату, в т.ч. в инвалюте; - оформление документов на отгрузку товаров, выполнение работ, оказание услуг, в т.ч. по экспортным поставкам; - оприходование товаров, в т.ч. по импортным поставкам; - поступление и списание ТМЦ; - начисление амортизации; - контроль наличия первичных документов; - списание ГСМ; - оформление путевых листов;	• Опыт работы: 1 – 3 года. • Полная занятость. • График: 5/2. • Рабочие часы: 8. • Оформление: трудовой договор. • Формат работы: удаленно. • Что предлагается работодателем: - оклад плюс премия по результатам работы; - удаленный формат: работа в комфортной обстановке, без поездок в офис; - удобный график: 5/2 с 09:00 до 18:00 (рассматривается только полная занятость, без совмещения); - оформление по ТК РФ с первого дня работы, страхование жизни; - расширенный ДМС: от онлайн-консультаций и расширенного чек-апа до стационарного лечения и лекарственного обеспечения, включая стоматологию и поддержку семьи; - 3 дополнительных дня отпуска в год; - доступ к важным инструментам: бесплатные доступы к СПС Гарант и 1С ИТС.

бухгалтерии; - ответы на сообщения и запросы клиентов. • Что требуется: - опыт работы бухгалтером / главным бухгалтером от 3х лет; - знание ОСНО, УСН, ПСН; - умение рассчитывать налоги и сдавать отчетность; - готовность уделять работе 40 часов в неделю (вакансия не предполагает совмещения). • Что предлагается работодателем: - полностью удаленный формат работы; - полная занятость, 5/2, с 9 до 18:00, (сб и вс выходные); - трудоустройство по ТК РФ или СМЗ; - заработная плата плюс различные денежные бонусы, согласно мотивационной программе для сотрудников (за помощь коллегам, написание регламентов и т.д.); - обучение за счет компании (тренинги, курсы, повышение квалификации); - дружный коллектив, где каждый готов помочь коллеге. • Ключевые навыки: - 1С: Бухгалтерия; - бухгалтерский учет; - расчет налогов; - отчетность в ФНС; - бухгалтерская отчетность; - 1С: УСН; - налоговые декларации; - отчет о движении денежных средств;	- контроль своевременности уплаты налоговых платежей; - организация зачетов / возвратов налогов / сборов / иных платежей из бюджетов разных уровней; - подготовка документов для камеральной проверки; - контроль за своевременной и полной загрузкой / выгрузкой данных после синхронизации между базами 1С; - анализ ОСВ в разрезе счетов/субсчетов; - отражение в учете информации по ОС, начисление амортизации ОС. • Требования: - законченное высшее / среднее образование (рекомендуемые направления: экономика); - знание налогового законодательства и норм бухгалтерского учета; - умение работать в базе Бухгалтерия 1С 8.3 в разделах Банк, Продажи, Покупки, Склад, Производство, ОС, НМА; - уверенный пользователь ПК (Word, Excel и т.д.); - умение анализировать полученную информацию от клиента. • Условия: - график 5/2 (суббота, воскресенье - выходной), гибкое начало рабочего дня (в промежутке с 8:00 до 10:00); - удаленный формат работы; - бесплатное обучение для работников компании на платформе «Актион Университет»; - реальный карьерный рост (возможности предоставляются, активно поддерживается компанией); - ежегодная индексация заработной платы; - команда единомышленников, готовых поддержать и поделиться опытом	• Что требуется: - вести бухгалтерский, налоговый учет ЮЛ и ИП на УСН (с объектом Доходы и Доходы-Расходы); - рассчитывать налоги УСН, НДС и подготавливать налоговую отчетность; - помогать клиентам с решением вопросов с налоговой инспекцией; - заниматься восстановлением бухгалтерского и налогового учета для малого бизнеса (ИП и ООО) на разных системах налогообложения; - помогать клиентам с разовыми запросами: подготовка отчетности при прекращении деятельности, помощь при исключении из государственного реестра. • Требования к соискателю: - опыт работы на всех участках бухгалтерского и налогового учета с налоговыми режимами: УСН Д, УСН Д-Р, ОСНО от 3-х лет; - опыт самостоятельного ведения учета в розничной и оптовой торговле, опыт работы с товарной номенклатурой и первичной документацией; - отличное знание 1С

- бухгалтерский баланс; - отчет о прибылях и убытках		

На основе данных таблицы 1 также можно сделать следующие выводы. Требования работодателей к современным бухгалтерам в целом являются похожими и логичными. Обычно это умение вести учет различных объектов и составлять отчетность, используя при этом всем известные инструменты, в основном такие как разновидности программы 1С, офисный пакет программ. Иногда также организации предусматривают в требованиях к бухгалтерам помощь клиентам с разовыми запросами последних, ответы на сообщения клиентов и др.

В связи с активным развитием в настоящее время искусственного интеллекта (ИИ) мы также спросили последний о том, какие навыки нужны современному бухгалтеру. Примеры ответов различных вариантов ИИ систематизированы нами в таблице 2. Отметим, что данные варианты ИИ условно обозначены нами как «А» и «Б».

Таблица 2

Примеры ответов различных вариантов искусственного интеллекта на вопрос о том, какие навыки нужны современному бухгалтеру

Вариант искусственного интеллекта «А»	Вариант искусственного интеллекта «Б»
Для бухгалтера необходимы как профессиональные (hard skills), так и гибкие (soft skills) навыки. Основные профессиональные навыки включают: - глубокое знание бухгалтерского и налогового учета; - владение бухгалтерскими программами (например, 1С); - навыки работы с электронными таблицами (Excel) и владение нормативной базой. К ключевым гибким навыкам относятся: - аналитическое мышление; - внимательность к деталям; - организационные способности; - ответственность; и - коммуникабельность. Профессиональные навыки (hard skills):	Бухгалтеру необходим комплекс профессиональных знаний (hard skills) и личностных качеств (soft skills). Профессиональные навыки (hard skills): - знание законодательства: глубокое понимание действующего бухгалтерского, налогового, трудового и гражданского законодательства, а также способность отслеживать и применять все изменения в законах; - ведение учета: умение вести все виды учета (бухгалтерский, налоговый, кадровый) в соответствии с установленными стандартами и требованиями; - работа с программным обеспечением: уверенное владение специализированными бухгалтерскими программами (например, 1С: Бухгалтерия, СБИС, Контур. Экстерн, ERP-системы), программами для

- бухгалтерский и налоговый учет: глубокое понимание принципов учета, знание законодательства, включая кадровое, и умение рассчитывать налоги и составлять отчетность. - программное обеспечение: уверенное владение программами для учета (например, 1С), а также навыками работы в Excel для анализа данных. - финансовый анализ и отчетность: способность анализировать финансовые данные, выявлять закономерности и готовить отчеты, такие как баланс и отчет о прибылях и убытках. - электронный документооборот (ЭДО): понимание принципов и работы с системами электронного документооборота. - аудит и внутренний контроль: навыки проведения внутренних проверок для обеспечения точности учета и предотвращения ошибок. Гибкие навыки (soft skills): - аналитическое и критическое мышление: способность анализировать большие объемы данных, выявлять проблемы и находить решения; - внимание к деталям: крайне важна для минимизации ошибок в расчетах и документах; - организованность и управление временем: необходимы для своевременной сдачи отчетности и соблюдения сроков; - коммуникативные навыки: умение эффективно общаться с коллегами, руководством и внешними сторонами; - ответственность и стрессоустойчивость: бухгалтер	электронного документооборота (ЭДО), а также офисными приложениями, в частности Excel; - расчеты и отчетность: навыки проведения точных финансовых расчетов (зарплаты, налогов, взносов), составления и своевременной подачи финансовой, налоговой и управленческой отчетности; - анализ данных: умение анализировать финансовую информацию, оценивать риски и результаты различных финансовых решений, представлять данные в доступной форме. Личностные качества (soft skills): - внимательность к деталям: критически важное качество, поскольку ошибки в расчетах или документах могут привести к серьезным последствиям; - ответственность и порядочность: работа с чужими финансами требует высокого уровня этики и надежности; - системное и критическое мышление: способность видеть общую картину финансовых потоков компании, а не только отдельные операции, и умение решать возникающие проблемы; - организованность и управление временем: необходимость работать в режиме многозадачности, соблюдать жесткие сроки сдачи отчетности и эффективно приоритизировать задачи; - коммуникативные навыки: умение взаимодействовать с коллегами, руководством, а также представителями налоговых органов и фондов. Для главного бухгалтера также важны лидерские и управленческие качества; - стрессоустойчивость: способность сохранять работоспособность и точность в условиях высокой нагрузки

должен быть ответственным и уметь работать в условиях высокого давления, так как ошибки могут иметь серьезные последствия; - адаптивность и обучаемость: способность быстро осваивать новые программы, изменения в законодательстве и технологии	и сжатых сроков; - обучаемость: готовность к постоянному профессиональному развитию и освоению новых технологий и изменений в законодательстве

Таким образом, мы проанализировали навыки, необходимые современному бухгалтеру. Отметим, что некоторые взаимосвязанные с вышеназванными вопросами были исследованы нами в ранее в других работах, например, в [1 – 3 и др.]. В будущем мы планируем продолжить наши исследования в указанной области.

Список литературы

1. Дружиловская Т.Ю., Дружиловская Э.С. Аренда: проблемные аспекты учета и формирования отчетной информации // Учет. Анализ. Аудит. 2020. Т. 7. № 2. С. 30-39.
2. Дружиловская Т.Ю., Дружиловская Э.С. Особенности методики учета и отчетности государственных (муниципальных) учреждений в системе РСБУ и МСФО // Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях. 2016. № 16 (400). С. 2-9.
3. Дружиловская Э.С. Новый этап реформирования бухгалтерского учета в России // Бухгалтер и закон. 2014. № 3 (171). С. 2-13.

Особенности реализации программы повышения квалификации сотрудников территориальных органов МВД России на районном и региональном уровнях, задействованных в работе комиссий по осуществлению государственных закупок для обеспечения нужд МВД России (с применением СДОТ)

Features of the implementation of the program for advanced training of employees of territorial bodies of the ministry of internal affairs of Russia at the district and regional levels involved in the work of the committees for implementing state procurement to meet the needs of the ministry of internal affairs of Russia (with the use of the SDOT)»

Коноваленко С.А.

Кандидат экономических наук, доцент, профессор кафедры экономической безопасности Рязанского филиала Московского университета МВД России им. В.Я. Кикотя
Konovalenko S.A.

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Professor of the Department of Economic Security at the Ryazan Branch of the Moscow University of the Ministry of Internal Affairs of Russia named after V. Ya. Kikotya

Аннотация: В статье раскрываются ключевые особенности и практические аспекты реализации программы повышения квалификации для сотрудников МВД России, участвующих в работе комиссий по государственным закупкам. Особое внимание уделяется методологическим подходам, обеспечивающим практическую направленность обучения, и преимуществам использования системы дистанционных образовательных технологий (СДОТ) для решения задач ведомственного кадрового обеспечения.

Ключевые слова: повышение квалификации, МВД России, государственные закупки, контрактная система, дистанционное обучение, СДОТ, территориальные органы, комиссия по закупкам.

Abstract: This article explores the key features and practical aspects of implementing a professional development program for Russian Ministry of Internal Affairs employees serving on public procurement committees. Particular attention is paid to methodological approaches that ensure practical training and the advantages of using a distance learning technology system (DLTS) to address departmental personnel management needs.

Key words: Advanced training, Ministry of Internal Affairs of Russia, government procurement, contract system, distance learning, SDOT, territorial bodies, procurement commission.

Актуальность развития компетенций сотрудников территориальных органов МВД России, задействованных в работе комиссий по осуществлению государственных закупок, не вызывает сомнений. Эффективное и законное расходование бюджетных средств напрямую влияет на оперативно-служебную деятельность и обеспечение правопорядка. Внедрение программы повышения квалификации с применением СДОТ для данной категории сотрудников

обладает рядом уникальных особенностей, определяющих ее эффективность. Рассмотрим данные особенности:

1. Ведомственная и целевая специфика программы.

Главная особенность программы – ее ориентация на конкретного слушателя в системе МВД. Это не общий курс по 44-ФЗ, а специализированная подготовка, учитывающая нюансы закупок для нужд органов внутренних дел. Ключевые объекты закупок – от форменного обмундирования и спецсредств до патрульного автотранспорта и услуг по охране объектов – требуют от сотрудника умения корректно описывать объекты, обосновывать потребности и проводить приемку в рамках ведомственных регламентов. [4 с. 53].

Цель программы – сформировать у сотрудника не теоретические знания, а прикладные компетенции для работы в комиссии: от планирования закупок с привязкой к задачам подразделения до противодействия типичным нарушениям и коррупционным рискам.

2. Практико-ориентированная методология как основа содержания.

Содержательное наполнение программы строится на принципе «от реальной задачи – к алгоритму ее решения». Это реализуется через:

- Сквозные практикумы. Сквозной кейс, имитирующий полный цикл закупки для нужд территориального органа (например, от планирования закупки спецтехники до приемки и оформления результатов исполнения контракта).
- Разбор типовых нарушений. Анализ реальных случаев из практики контролирующих органов в отношении органов внутренних дел, что имеет мощный профилактический эффект. Слушатели учатся выявлять признаки таких нарушений, как завышение цены контракта, нецелевое использование субсидий или хищения путем фиктивных командировок.
- Интерактивные форматы. Внедрение симуляторов работы в Единой информационной системе (ЕИС), тренажеров по составлению технических заданий и проектов контрактов, что позволяет отработать навыки в условиях, максимально приближенных к реальным. [1 с. 65].

3. Стратегические преимущества дистанционного формата (СДОТ). Применение системы дистанционных образовательных технологий является не просто данью времени, а стратегическим решением, обеспечивающим:

- Единый стандарт подготовки. Одновременное обучение тысяч сотрудников из всех регионов России по идентичной, утвержденной программе гарантирует единообразие применения законодательства о контрактной системе на районном и региональном уровнях.
- Гибкость и экономическую эффективность. Обучение без отрыва от службы и без колоссальных затрат на командировки делает программу масштабируемой и доступной.
- Оперативную актуализацию контента. В условиях постоянных изменений законодательства дистанционный формат позволяет мгновенно

вносить правки в лекционные материалы и задания, обеспечивая слушателей самой актуальной информацией.

- Доступ к лучшим экспертам. Записи лекций и вебинары ведущих специалистов Центрального аппарата МВД, ФАС и Минфина становятся доступны каждому слушателю, независимо от его местонахождения. [5 с. 173].

4. Комплексный контроль и оценка результатов.

Особенностью итоговой аттестации является смещение фокуса с проверки памяти на оценку умения решать профессиональные задачи. Наряду с тестированием применяются такие формы контроля, как:

- Решение ситуационных задач по выявлению нарушений.
- Подготовка проектов документов (например, обоснования закупки у единственного поставщика или протокола заседания комиссии).
- Это позволяет достоверно оценить, способен ли сотрудник применять полученные знания в своей повседневной работе. [2 с. 123].

Далее рассмотрим основные проблемы дистанционного обучения в программах повышения квалификации (на примере МВД), а именно:

1. Организационные и мотивационные проблемы включают:

- Формальный подход к обучению. Курс может восприниматься как «галочка» в отчетности, а не как реальный инструмент профессионального роста. Сотрудники проходят его "для корочки", не стремясь глубоко вникнуть в материал.
- Отсутствие выделенного времени. Сотрудники часто проходят обучение «без отрыва от производства», то есть параллельно с выполнением своих основных обязанностей. Это приводит к поверхностному изучению материала, пропуску вебинаров и спешке при выполнении заданий.
- Слабая компьютерная грамотность. Часть сотрудников, особенно старшего возраста, может испытывать трудности с навигацией в Системе Дистанционного Обучения (ДО), что создает дополнительный барьер и негативно влияет на мотивацию.
- Дефицит самодисциплины. ДО требует высокой самоорганизации. Без внешнего контроля (как в очной аудитории) многие откладывают учебу на потом, что приводит к "авралу" перед итоговой аттестацией и низкому качеству усвоения.

2. Методические и содержательные проблемы включают:

- Неадаптированность контента. Материалы часто представляют собой оцифрованные лекции в формате «текст-стена» или длинные монотонные видео. Они не используют интерактивные возможности ДО (симуляции, ветвящиеся сценарии, геймификацию), что приводит к быстрой потере интереса.
- Отсутствие практико-ориентированности. Это ключевая проблема для МВД. Теории о 44-ФЗ может быть много, а вот реальных кейсов из практики территориальных органов, разбора типовых ошибок и нарушений, шаблонов документов — недостаточно. Сотрудник не понимает, как применить эти знания в своей повседневной работе.

- Низкое качество контрольно-измерительных материалов. Как показал анализ тестов для проведения итоговой аттестации, экзамены часто сводятся к тестам с выбором ответа, которые проверяют память, а не умение решать профессиональные задачи. Вопросы могут быть некорректно составлены, а сам тест — невалидным.

- Недостаток интерактива и обратной связи. В очном формате преподаватель видит реакцию аудитории и может сразу ответить на вопросы. В ДО этот канал обратной связи затруднен. Форумы могут быть неактивны, а обратная связь от преподавателей — формальной и запоздалой.

3. Технические и инфраструктурные проблемы включают:

- Нестабильность СДО и интернет-соединения: «Провисшие» сессии, невозможность загрузить материалы или отправить задание, пропадающая связь во время занятия — все это демотивирует и срывает учебный процесс.

- Ограничения доступа к информации. Сотрудники МВД работают с защищенной информацией и часто используют изолированные сети. Это создает проблемы с доступом к облачным платформам, учебным ресурсам или требует развертывания СДО внутри защищенного контура МВД, что усложняет и удорожает разработку и поддержку.

4. Проблемы контроля и идентификации личности представлены:

1. Верификацией личности. Сложно гарантировать, что тест или зачет проходит именно тот сотрудник, который зарегистрирован на курсе. Это подрывает объективность оценки и ценность сертификата.

2. Контролем самостоятельности. При выполнении заданий и тестов сотрудник может пользоваться любыми источниками, включая помощь коллег. Это создает иллюзию знаний, в то время как реальные компетенции остаются на прежнем уровне. [5 с. 175].

В качестве путей решения проблем реализации образовательных программ через СДОТ можно выделить:

1. Внедрение смешанного обучения. Необходимо сочетать ДО с короткими очными сессиями или вебинарами для разбора самых сложных и практических кейсов.

2. Геймификация и интерактив. Требуется создавать симуляции работы в ЕИС, интерактивные кейсы по выявлению нарушений в планах-графиках, ветвящиеся сценарии принятия решений в ходе закупки.

3. Фокус на практику. Следует сделать основой обучения разбор реальных документов и ситуаций из практики МВД. Итоговой аттестацией должен быть не тест, а проект (например, разработанный план-график для своего подразделения или протокол выявленных нарушений по смоделированной ситуации).

4. Требуется создать службу поддержки для слушателей, разработать интуитивно понятный интерфейс СДО и обеспечить стабильную работу платформы.

Дистанционное обучение — это мощный инструмент, но его эффективность в МВД упирается в преодоление барьеров мотивации,

адаптацию контента под сугубо практические нужды и решение технико-организационных вопросов. Без этого оно рискует остаться формальной и малоэффективной процедурой.

Дистанционное обучение — это не просто «вынужденная мера» или «экономия средств». Это современный, эффективный и стратегически верный инструмент для:

1. Стандартизации закупочной деятельности по всей вертикали власти.
2. Оперативного доведения изменений в законодательстве до всех исполнителей.
3. Формирования единого профессионального сообщества экспертов по госзакупкам внутри МВД.
4. Постоянного и планового повышения квалификации без ущерба для оперативно-служебной деятельности.

Особенности программы повышения квалификации «Сотрудников территориальных органов МВД России на районном и региональном уровнях, задействованных в работе комиссий по осуществлению государственных закупок для обеспечения нужд МВД России (с применением СДОТ)» носят комплексный характер и напрямую вытекают из специфики деятельности ведомства. Эти особенности можно структурировать по нескольким ключевым блокам.

Реализация программы повышения квалификации с применением СДОТ для сотрудников комиссий по закупкам территориальных органов МВД России представляет собой современный, комплексный ответ на вызовы, стоящие перед ведомством. Сочетание ведомственной специфики, практико-ориентированной методологии и технологических возможностей дистанционного формата позволяет не только повысить профессиональный уровень кадров, но и создать действенный механизм для обеспечения законности, прозрачности и эффективности использования бюджетных средств в системе МВД. Данный подход служит укреплению экономической безопасности ведомства и, как следствие, повышению качества выполнения его основных оперативно-служебных задач.

Список литературы

1. Анализ применения дистанционных форм обучения в России / С. А. Коноваленко, М. Н. Трофимов, Д. А. Панин, Е. А. Лопатин // Современные образовательные технологии (на примере Рязанского филиала Московского университета МВД России имени В.Я. Кикотя) : сборник научно-практических статей / Рязанский филиал Московского университета МВД России имени В.Я. Кикотя. — Рязань : Рязанский филиал Московского университета МВД России имени В.Я. Кикотя, 2018. — С. 65-74.

2. Гришаков, А. Г. Дистанционное обучение участковых уполномоченных полиции в образовательных организациях МВД России: имеющиеся проблемы и перспективы дальнейшего развития / А. Г. Гришаков, В. В. Латюк // Вестник

Барнаульского юридического института МВД России. – 2018. – № 2(35). – С. 123-125.

3. Коноваленко, С. А. Особенности подготовки электронного учебника "Контроль и ревизия" авторским коллективом кафедры экономической безопасности Рязанского филиала Московского университета МВД России имени В.Я. Кикотя / С. А. Коноваленко // Социально-экономические и правовые меры борьбы с преступлениями и иными правонарушениями : Всероссийская конференция: сборник научных трудов, Рязанский филиал Московского университета МВД России имени В.Я. Кикотя, 04 апреля 2024 года. – Рязань: Московский университет МВД РФ им. В.Я. Кикотя, 2024. – С. 104-106.

4. Перспективы применения дистанционных форм обучения в России / С. А. Коноваленко, Е. А. Лопатин, Д. В. Кузнецов, М. Н. Трофимов // Современные образовательные технологии (на примере Рязанского филиала Московского университета МВД России имени В.Я. Кикотя) : сборник научно-практических статей / Рязанский филиал Московского университета МВД России имени В.Я. Кикотя. – Рязань : Рязанский филиал Московского университета МВД России имени В.Я. Кикотя, 2018. – С. 53-64.

5. Черецких, А. В. Обоснование подготовки и реализации в образовательных организациях системы МВД России дополнительной профессиональной программы повышения квалификации "Информационная безопасность в органах внутренних дел Российской Федерации" / А. В. Черецких // Вестник Тюменского института повышения квалификации сотрудников МВД России. – 2022. – № 2(19). – С. 173-180.

Анализ финансово-организационной деятельности московской биржи в кризисный период 2022-2024 годов на базе информационных технологий самой биржи и других источников

Analysis of financial and organizational activities of the moscow exchange in 2022-2024 based on information technologies of this exchange

Кокин А.С.

Доктор экономических наук, профессор кафедры финансов и кредита,
ННГУ им. Н.И. Лобачевского

Дмитриева Н.Ю.

Кандидат экономических наук, доцент кафедры финансов и кредита,
ННГУ им. Н.И. Лобачевского

KokinA.S.

Doctor of Economic Sciences, Professor of Finance and Credit Department,
Lobachevsky University

Dmitrieva N.Yu.

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of Finance and Credit Department,
Lobachevsky University

Аннотация. В статье представлен анализ организационно-финансовой деятельности Московской биржи (Московская Биржа ММВБ-РТС), содействующей формированию и перераспределению финансовых ресурсов в экономике страны, ускорению инвестиционных процессов. Отражены особенности её работы в связи с изменениями на международной арене и под влиянием антироссийских санкций, в том числе введение новых валютных инструментов в 2022-2024 годах.

Ключевые слова: финансовые рынки, финансовая система, антироссийские санкции, Московская биржа, валютные инструменты.

Abstract. The article presents an analysis of the organizational and financial activities of the Moscow Exchange (MOEX). MOEX contributes to the formation and redistribution of financial resources in the country's economy and the acceleration of investment processes. Work of MOEX was changed in consequence world anti-Russian politics and sanctions. Wherefore MOEX introduced new currency instruments in 2022-2024.

Keywords: financial markets, financial system, anti-Russian sanctions, MOEX, foreign exchange instruments.

Эффективное функционирование мировой экономики и отдельно взятой страны невозможно без развития и эффективного взаимодействия финансовых рынков и их элементов (финансовых институтов, регуляторов, финансовых инструментов). Именно на финансовых рынках происходит перераспределение финансовых ресурсов в следствие чего обеспечивается рост валового внутреннего продукта страны благодаря повышению скорости привлечения инвестиций. Санкции, введенные в отношении российских хозяйствующих субъектов за последние 3 года, наносят вред не только экономике России, но и экономике «недружественных стран». Финансовая система, в которой произошел разрыв одной из цепочек эффективного функционирования,

вынуждена оперативно находить новые инструменты и механизмы для восполнения «выпавшего» звена.

Финансовая система – совокупность экономических элементов, связанных между собой финансовыми потоками и финансовыми отношениями, состоит из сфер и звеньев. В структуре финансовой системы присутствуют централизованные (государственные) и децентрализованные финансы. Именно децентрализованные финансы преимущественно обращаются на финансовом рынке с помощью финансовых институтов, одними из которых являются различные биржи (фондовые, валютные и т.п.).

Фондовая биржа – «двигатель», посредством которого сбережения преобразуются в производственный капитал, организующий обращение ценных бумаг, обеспечивая при этом поддержку их высокой ликвидности. На фондовой бирже, как правило, обращаются ценные бумаги крупнейших, наиболее надежных с точки зрения их финансового состояния предприятий, банков и иных хозяйствующих субъектов.

Основная роль финансовой биржи заключается в системе обеспечения движения денежных капиталов, которое опосредует распределение и перераспределение национального дохода как в целом в народном хозяйстве, так и между социальными группами, отраслями экономики.

Что касается российского фондового рынка, то в центре внимания будет рассмотрена организационная и финансовая адаптация Мосбиржи к изменениям на международной арене и влияния антироссийских санкций на её работу, включая введение инструментов в новых валютах за период с 2022 по 2024 годы [1, 8]

Московская Биржа ММВБ-РТС – крупнейший российский биржевой холдинг, представляет собой многофункциональную биржевую площадку по торговле акциями, облигациями, производными финансовыми инструментами, валютой, инструментами денежного рынка и товарами. [1, 2, 8]

После введения первых, а потом и ряда следующих санкций «недружественными странами» в отношении России в 2022 году, экономические отношения на финансовом рынке претерпели значительные изменения. Очень много ограничений было введено в отношении валютных расчетов (как на текущем рынке, так и на спотовом). Корреспондентские счета, открытые российскими коммерческими банками, золотовалютные резервы ЦБ РФ, счета крупнейших российских предприятий и средства на них в иностранных банках в «недружественных странах» были арестованы, проще говоря «заморожены». Следствием стала проблема осуществления трансграничных переводов по экспортным и импортным контрактам. Вслед за данными ограничениями были введены ограничения на операции между российскими и иностранными депозитариями, что сказалось на фондовом российском рынке. В итоге ЦБ РФ, как мегарегулятор российского финансового рынка, совместно с Минфином РФ и руководством крупнейших российских предприятий стали выстраивать новые схемы расчетов с помощью

нового программного обеспечения, новых экономических партнеров, а также с помощью новых финансовых инструментов.

Необходимо отметить, что санкционное давление затронуло также и Мосбиржу. Европейские депозитарии Euroclear Clearstream прекратили своё взаимодействие с российским Национальным расчетным депозитарием (НРД), в результате чего некоторые российские инвесторы перестали получать доход по евробондам. А в июне 2024 года Национальный клиринговый центр и Мосбиржа также попали под санкции США и Великобритании, в результате чего прекратили осуществлять финансовые операции в долларах США, евро и английских фунтах стерлингов в виду невозможности трансграничных расчетов в этих валютах. Поэтому российским инвесторам, желающим разблокировать активы, требуется дополнительно обратиться в OFAC и только после этого они возможно будут смогут восстановить доступ к своим активам.

Всё это привело к тому, что фиатные валюты «недружественных стран» практически исчезли с российского финансового рынка (оставшись только в наличной форме, либо в виде безналичных остатков преимущественно на счетах физических лиц). Однако Россию невозможно полностью вычеркнуть из мировой экономики, поэтому возникает необходимость в международных расчетах. Поэтому на место фиатных валют «недружественных стран» на российский финансовый рынок приходят новые валютные инструменты, преимущественно из «ближнего зарубежья» Азиатского региона. (см. таблицу 1).

Таблица 1

**Новые валютные инструменты на Московской бирже
(введены в 2022-2024 годах)**

Новые валютные инструменты ММВБ-РТС	Дата
CNY/RUB_TOD, TOM и SPT	21.04.2022г.
Фьючерс на Nasdaq 100	06.09.2022г.
UZS/RUB_TOD, TOM	12.09.2022г.
Российские облигации Газпрома (замещающие еврооблигации)	20.09.2022г.
Фьючерсы на акции фонда TrackerFund of HongKong ETF, который воспроизводит динамику индекса HSI (HangSengIndex (Гонконг, КНР))	29.11.2022г.
KGS/RUB_TOD, TOM; TJS/RUB_TOD, TOM	11.05.2023г.
ZAR/RUB_TOD, TOM и AMD/RUB_TOD, TOM	27.05.2023г.
Новации в торговле с парой CNYRUB (укрупнение лота при купле-продаже денежных средств в юанях за российские рубли)	09.12.2024г.

Источник: составлено авторами по данным [9, 10]

Из-за введенных антироссийских санкций против НРД и Мосбиржи одинаковые евробонды теперь обращаются на двух изолированных друг от друга финансовых рынках (российском и зарубежном) по разным ценам. Иностранные платежные агенты отказываются работать с российскими

контрагентами, поэтому ряд иностранных эмитентов перечисляют теперь доход инвесторам напрямую через российскую платежную инфраструктуру в рублях.

Учитывая приход валютных изменений (см. таблица 1) за последние 2 финансовых года (2023-2024г.г.), отмечается положительная динамика по сравнению с 2022 годом. Суммарный объем вложений частных инвесторов в 2024г. вырос на 18% по сравнению с показателями 2023г. [8]. Частные инвесторы вложили на Московской Бирже в биржевые фонды – 570,6 млрд. рублей, в облигации – 859,3 млрд. рублей, из них 74% в корпоративные облигации и 26% в ОФЗ и региональные облигации [7].

Общее число физических лиц со счетами на Мосбирже за 2024 год увеличилось почти на 5,4 млн. и достигло 35,1 млн. человек. Общее количество открытых ими счетов на конец 2024 года на Мосбирже составляет 64,3 млн. (увеличилось почти на 23% по сравнению с количеством счетов на начало года) [7].

Согласно проведенному анализу, самыми популярными ценными бумагами из состава Индекса Мосбиржи IPO в сделках частных инвесторов по итогам декабря 2024 года стали: UGLD, SVCB, EUTR, ASTR, LEAS, SOFL, OZPH, MBNK, DATAи DIAS[7].

Одними из самых популярных ценных бумаг в портфеле частных инвесторов на конец 2024 года стали обыкновенные и привилегированные акции Сбербанка (из них 31% обыкновенных и 7% привилегированных), акции Лукойла – 15%, Газпрома -14%, Роснефти – 7%, привилегированные акции Сургутнефтегаза – 6%, акции Яндекса – 6%, Т-Технологии– 5%, Норникеля – 5% и Татнефти – 4%. Всё это в общем даёт надежду на положительную динамику развития экономики страны в будущем, что свидетельствует о постепенной адаптации российского фондового рынка усилиями Мосбиржи и Банка России и его дальнейшей переориентации на новые валютные инструменты, в особенности после прекращения биржевых торгов с долларами США и евро с июня 2024 года [3, 6, 7].

Список литературы

1. Айдиев Э.А. Санкции и их влияние на экономику России // Экономика и предпринимательство. 2022. №3 (140). С.40-44.
2. Евсин М.Ю. Оценка влияния санкций на финансовый рынок России // ЭФО: Экономика. Финансы. Общество. 2022. №2. С.14-21
3. Евсин М.Ю. Новые валютные инструменты на Мосбирже как результат санкционной политики в отношении России // ЭФО: Экономика. Финансы. Общество. 2023. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/novye-valyutnye-instrumenty-na-mosbirzhe-kak-rezultat-sanktsionnoy-politiki-v-otnoshenii-rossii> (дата обращения: 20.11.2025)
4. Дегтева Л.В., Литвиненко И.Л. Российский валютный рынок в новых условиях: тенденции развития // Государство, экономика, бизнес: стратегия будущего в условиях санкционного давления. – 2022. – С.62-65.

5. Морозова А., Рузлева Е.. Euroclear назвал условие для разблокировки активов после санкций против Мосбиржи [Электронный ресурс]. 16 июля 2024 // Forbes. URL: <https://www.forbes.ru/finansy/516998-euroclear-nazval-uslovie-dla-razblokirovki-aktivov-posle-sankcij-protiv-mosbirzi> (дата обращения: 20.11.2025)
6. Мобиржа объявила о прекращении торгов долларов и евро. Что будет с курсом и как теперь покупать и продавать валюту? [Электронный ресурс]. 12 июля 2024 // Lenta.ru. URL: <https://lenta.ru/brief/2024/06/12/prekrashenie-torgov-dollarom-i-i-euro/?ysclid=m5s8fbzjp2636907605> (дата обращения: 20.11.2025)
7. Московская биржа. Новости и пресс-релизы [Электронный ресурс]. 15.01.2025 // URL: <https://www.moex.com/n76900?nt=106> (дата обращения: 20.11.2025)
8. Московская биржа. Главная страница [Электронный ресурс]. // URL: <https://www.moex.com/s10> (дата обращения: 20.11.2025)
9. Московская биржа. Новации 2022 года [Электронный ресурс] // URL: <https://www.moex.com/s3394> (дата обращения: 20.11.2025)
10. Московская биржа. Новации 2024 года [Электронный ресурс] // URL: <https://www.moex.com/s3692> (дата обращения: 20.11.2025)

Анализ внешней маркетинговой среды АО «НИИК» г. Дзержинска
на рынке инженеринговых услуг
Analysis of the External Marketing Environment of JSC "NIIK" in Dzerzhinsk
within the Engineering Services Market

Лыкова Е.С.

Кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики и менеджмента,
Волжский государственный университет водного транспорта (ВГУВТ)

Федотова Н.А.

магистрант 2 курса, направления 38.04.01 Экономика,
Волжский государственный университет водного транспорта (ВГУВТ)

Lykova E.S.

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of Department of Economics and
Management, Volga State University of Water Transport

Fedotova N.A.

Second-Year Master's Student, Program 38.04.01 Economics
Volga State University of Water Transport

Аннотация. В статье рассматриваются особенности анализа внешней маркетинговой среды АО «НИИК» на современном рынке инженеринговых услуг. Особое внимание уделено выявлению возможностей и угроз, формируемых рыночной конъюнктурой, также проведена оценка факторов макросреды, влияющих на конкурентоспособность предприятия. На основе полученных данных предложены направления повышения эффективности маркетинговой деятельности предприятия.

Ключевые слова: маркетинговая среда, внешний анализ, инженеринговые услуги, конкурентоспособность.

Abstract. The article discusses the features of analyzing the external marketing environment of JSC NIIK in the modern engineering services market. Special attention is paid to identifying opportunities and threats posed by the market environment, and the assessment of macroenvironment factors affecting the company's competitiveness is conducted. Based on the obtained data, the article proposes directions for improving the efficiency of the company's marketing activities.

Keywords: marketing environment, external analysis, engineering services, competitiveness.

В современных условиях повышенной технологической и рыночной турбулентности эффективная система маркетинга инженеринговой компании становится не просто вспомогательным элементом, а ключевым механизмом стратегического управления. Для оценки потенциала такой системы на уровне конкретного предприятия требуется комплексный и методологически обоснованный подход, учитывающий специфику самого объекта исследования. Для построения обоснованного методологического аппарата анализа, способного обеспечить всестороннее изучение существующей системы маркетинга АО «НИИК» предложены ключевые направления анализа и предложены соответствующие аналитические инструменты, применимые к каждому из них. Методологическая основа анализа представлена в Таблице 1.

Таблица 1

Методологический аппарат анализа системы маркетинга АО «НИИК»

Объект анализа	Компоненты и аспекты анализа	Методы и инструменты исследования
Внешняя среда маркетинга		
Макроокружение	Политические, экономические, социальные, технологические, экологические, правовые факторы	PEST-анализ (выявление факторов, влияющих на маркетинговую стратегию на макроуровне)
Отраслевое окружение	Состояние инжинирингового сектора, барьеры входа, уровень конкуренции	Модель пяти сил Портера (анализ отраслевой конкуренции, давления поставщиков и потребителей)
Ключевые заинтересованные стороны	Партнёры, клиенты, органы власти, инвесторы	Матрица заинтересованных сторон О. Менделоу (оценка влияния внешних акторов)
Клиенты и рынок	Структура спроса, портреты заказчиков, их ожидания и поведение	Анализ клиентских сегментов, изучение тендерных требований, документации о проектах и закупках.
Конкуренты	Основные конкуренты, их позиционирование, инструменты продвижения	Конкурентный анализ
Продуктовая политика	УТП, технологическое содержание услуг, стадии жизненного цикла проектов	BCG матрица, анализ продуктового портфеля
Каналы продвижения	Сайт, презентации, отраслевые выставки, участие в тендерах, PR и digital-коммуникации	Анализ медиаприсутствия, контент-анализ корпоративных коммуникаций

С целью комплексной диагностики макросреды применяется методика PEST-анализа. При составлении оценки учитывались как вторичные источники (аналитические и нормативные материалы), так и результаты экспертного опроса сотрудников АО «НИИК», непосредственно вовлечённых в процессы стратегического развития и реализации проектов [1]. Результаты анализа представлены в Таблице 2.

Таблица 2

PEST-анализ деятельности АО «НИИК»

Факторы	Влияние	Э1	Э2	Э3	Э4	Э5	Э6	Сред. оценка
Политические факторы								
Санкционная политика в отношении технологий и оборудования	3	5	5	4	4	5	5	4,4
Изменения в лицензировании проектной деятельности	2	3	2	3	2	3	2	2,4
Государственные программы импортозамещения	3	4	5	4	4	4	5	4,3
Геополитическая нестабильность (влияние на экспорт)	3	4	4	3	5	4	4	3,9
Налоговое стимулирование НИОКР	2	3	3	3	2	2	3	2,6
Экономические факторы								
Колебания валютного курса (импортные лицензии/оборудование)	3	5	5	4	5	4	5	4,6
Инфляция и рост цен на сырьё	3	4	4	5	4	4	4	4,1
Состояние инвестиционного климата в РФ	2	3	4	3	2	3	3	2,9
Кредитная политика банков (ставки и доступность)	2	3	2	3	2	2	3	2,4

Темпы роста химической отрасли	3	5	4	4	5	4	4	4,3
Социальные факторы								
Дефицит инженерных кадров на рынке	3	4	5	4	4	5	5	4,4
Престиж инженерных профессий среди молодёжи	2	3	2	3	2	3	3	2,6
Уровень профессиональной подготовки выпускников	2	3	4	3	2	3	2	2,7
Повышенный интерес к экологической безопасности	2	2	3	2	3	3	3	2,7
Гибкость форм занятости в отрасли	1	2	2	1	1	1	2	1,4
Технологические факторы								
Доступность современных проектных платформ (CAD/BIM)	2	4	5	4	5	5	4	4,4
Темпы обновления парка оборудования в химии	2	3	3	4	3	4	3	3,3
Развитие цифровых решений в инжиниринге	2	4	3	4	3	4	3	3,4
Уровень вложений в НИОКР в отрасли	2	3	3	2	2	2	3	2,4
Зависимость от импортных компонентов	3	5	4	4	5	5	5	4,6

Результаты проведённого PEST-анализа позволяют сделать вывод о наличии значимого спектра макроэкономических факторов, оказывающих влияние на деятельность АО «НИИК» как представителя инжиниринговой отрасли химического профиля. Наибольшую совокупную степень воздействия демонстрируют экономические и политические факторы, что обусловлено, прежде всего, высокой чувствительностью компании к колебаниям валютных курсов, уровню инфляции и цен на импортируемое оборудование, а также геополитической напряжённостью и санкционной политикой, ограничивающей доступ к критически важным технологиям. В рамках технологических факторов особенно выделяются два аспекта: зависимость от импортных компонентов и необходимость постоянного обновления цифровых инженерных платформ, что указывает на стратегическую необходимость формирования внутренней технологической базы и локализации проектных решений. Социальная компонента демонстрирует умеренное влияние. Наиболее актуальными остаются вопросы дефицита квалифицированных инженерных кадров и слабой популяризации инженерной профессии, что в долгосрочной перспективе может ограничить кадровый потенциал компании.

Таким образом, совокупная оценка воздействия макросредовых факторов демонстрирует разнонаправленность влияний, варьирующихся от умеренного до высокого. Для наглядного представления распределения значимости политических, экономических, социальных и технологических факторов была построена радиальная диаграмма, где каждая ось отражает средний балл по соответствующему блоку PEST-анализа (рис.1). Исследование внешней конкурентной среды является необходимым условием разработки обоснованной маркетинговой стратегии инжиниринговой компании, поскольку характер конкурентного давления напрямую влияет на ценообразование, позиционирование и выбор каналов продвижения [2].



Рис. 1. – Диаграмма значимости макрофакторов, влияющих на деятельность АО «НИИК»

Для количественной оценки таких воздействий в настоящей работе использована модель пяти сил М. Портера. Методика признана универсальной для рынков с высоким уровнем технологической сложности и капиталоемкости, что актуально для АО «НИИК», специализирующегося на проектировании химических производств (аммиак, карбамид, метанол, водород и др.). Особенности применения модели к инжиниринговому сектору обусловлены рядом факторов:

- 1) высокая зависимость от ограниченного круга поставщиков лицензионного оборудования и технологий;
- 2) участие крупных государственных и частных заказчиков, обладающих высокой переговорной силой;
- 3) значительные барьеры входа, связанные с обязательным опытом, лицензиями и квалификацией кадров;
- 4) ограниченная возможность появления продуктов-заменителей из-за специфики технологических процессов.

Для количественной оценки была проведена экспертная процедура специалистов предприятия, каждый фактор оценивался от 1 до 5 [3]. Средние результаты представлены в Таблице 3.

Таблица 3

Оценка конкурентных сил по методике Портера для АО «НИИК»

Сила конкуренции	Э 1	Э 2	Э 3	Э 4	Э 5	Э 6	Сред. оценка
Угроза появления новых конкурентов						2	2,2
Угроза товаров-заменителей						2	1,7
Сила поставщиков						3	3,5
Сила покупателей						4	3,3
Конкуренция между действующими игроками						4	3,7

В рамках комплексной оценки маркетинговой среды АО «НИИК» целесообразным является изучение системы заинтересованных сторон (стейкхолдеров) через матрицу Менделоу, которая акцентирует внимание на том, какие группы реально влияют на стратегические решения компании и в какой степени они вовлечены в её деятельность. В ходе экспертного опроса (сотрудники компании) были получены следующие результаты, которые отображены на Рисунке 2.



Рис. 2. – Матрица приоритетов заинтересованных сторон АО «НИИК»

Матрица Менделоу показала, что внешняя среда АО «НИИК» формируется вокруг четырёх групп стейкхолдеров с различным сочетанием влияния и заинтересованности. В зоне «ключевых игроков» находятся крупные заказчики-инвесторы, профильные регуляторы, лицензиары технологий и поставщики критического оборудования: именно они задают финансово-технологическую рамку проектов, поэтому требуют постоянного включения в переговорный контур и совместного принятия стратегических решений. «Поддерживающие» стейкхолдеры — это инженерный и НИР-персонал компании, отраслевые вузы и HR-службы заказчиков, которые заинтересованы в успешной реализации проектов, однако не обладают ресурсом прямого давления, их мотивация поддерживается через внутреннюю коммуникацию и обмен знаниями. Группа «держат под контролем» представлена банками, местными властями и надзорными органами: влияя на финансирование, сроки и разрешительную документацию, они требуют информационного сопровождения, хотя их корпоративная вовлечённость

невелика. Наконец, СМИ и широкая общественность попадают в сектор «минимум усилий», где достаточно базового информирования в отсутствие кризисных ситуаций.

Таким образом, маркетинговая политика АО «НИИК» должна опираться на партнёрские программы с высоко влияющими контрагентами, поддерживать внутреннюю культуру открытого знания для инженерных команд и систематически минимизировать регуляторные и финансовые риски, исходящие от акторов с высокой властью при низкой заинтересованности. Такой дифференцированный подход обеспечивает сбалансированное управление и повышает устойчивость компании на рынке инжиниринговых услуг химической отрасли.

Список литературы

1. АО «НИИК». Комплексная реализация проектов в газохимической отрасли. URL: https://niik.ru/downloads/20250722_Presentation_ru.pdf (дата обращения: 20.11.2025).
2. Официальный сайт АО «НИИК». URL: <https://niik.ru> (дата обращения: 20.11.2025).
3. Лыкова, Е. С. Методы прогнозирования функционирования и развития социально-экономических процессов: иерархия и оценка / Е.С. Лыкова // Экономика и предпринимательство. – 2015. – Выпуск № 6 (ч.2). – с.79-85

**Факторы успешного внедрения и сопровождения корпоративной
информационной системы: построение структурной модели на основе
модели DeLone & McLean**

**Factors of Successful Implementation and Maintenance of Corporate
Information Systems: Constructing a Structural Model Based on the DeLone &
McLean Model**

Николаева Д.А.

Студент 1-го курса магистратуры, Казанский государственный энергетический университет

Османов Г.М.

Студент 1-го курса магистратуры, Казанский государственный энергетический университет

Артамонова Е.В.

Кандидат педагогических наук, доцент кафедры иностранных языков, Казанский
государственный энергетический университет

Osmanov G.M.

1st year student of the Master's degree, Kazan State Power Engineering University

Nikolaeva D.A.

1st year student of the Master's degree, Kazan State Power Engineering University

Artamonova E.V.

Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor of the Department of Foreign Languages,
Kazan State Power Engineering University

Аннотация. В статье рассматриваются факторы, определяющие успешность внедрения корпоративных информационных систем. В основу анализа положена модель успешности информационных систем DeLone & McLean, дополненная элементами модели принятия технологий и организационными факторами. Предложена доработанная структурная модель, отражающая влияние качества системы, информации, сервиса, управленческой поддержки и пользовательского опыта на восприятие полезности, удовлетворённость и конечную результативность использования системы.

Ключевые слова: корпоративная информационная система, успешность внедрения, модель DeLone & McLean, модель принятия технологий (TAM).

Abstract. The article examines the factors determining the success of implementing corporate information systems. The analysis is grounded in the DeLone & McLean information systems success model, augmented with elements from the technology acceptance model and organizational factors. A refined structural model is proposed, which reflects the influence of system quality, information quality, service quality, management support, and user experience on perceived usefulness, satisfaction, and the ultimate effectiveness of system utilization.

Keywords: corporate information system, implementation success, DeLone & McLean model, technology acceptance model (TAM)

Эффективность внедрения корпоративных информационных систем определяется не только технологическими, но и организационными факторами. Одной из наиболее признанных концепций оценки успешности таких систем является модель DeLone & McLean [1], включающая шесть взаимосвязанных

компонентов: качество системы, качество информации, качество сервиса, использование, удовлетворённость пользователей и чистую выгоду. Несмотря на широкое применение, классическая модель (рисунок 1) требует адаптации для корпоративной среды, где важную роль играют управленческая поддержка, обучение и восприятие пользователями новых технологий.



Рисунок 1 - Модель DeLone & McLean

Модель DeLone & McLean описывает взаимосвязь между качеством системы, информации и сервиса, удовлетворённостью пользователей и использованием. Качество входных элементов формирует удовлетворённость, которая, в свою очередь, стимулирует использование системы. Эти процессы взаимно усиливают друг друга и приводят к достижению чистой выгоды. Однако в условиях корпоративного внедрения ИС такой подход недостаточно учитывает поведенческие и организационные факторы [2].

Для повышения аналитической точности модель была расширена за счёт интеграции элементов модели принятия технологий (TAM) [3] и включения дополнительных переменных — управленческой поддержки и пользовательского опыта. В доработанной структуре сохраняются основные показатели DeLone & McLean: качество системы, информации и сервиса. Эти характеристики определяют восприятие технологии пользователями через два конструкта модели TAM — воспринимаемую лёгкость использования и воспринимаемую полезность. Качество системы влияет на удобство работы, качество информации — на ощущение практической ценности. Между лёгкостью и полезностью существует прямая зависимость: простота повышает ощущаемую пользу.

На основе этих восприятий формируется намерение использовать систему, переходящее в фактическое использование [4]. В корпоративной среде этот переход зависит от управленческой поддержки, которая обеспечивает ресурсы, обучение и организационные условия для адаптации персонала. Поддержка руководства усиливает доверие к системе и снижает барьеры её освоения, выступая связующим элементом между техническими характеристиками и пользовательским поведением.

В обновлённой модели (рисунок 2) использование системы и удовлетворённость пользователей связаны двусторонне: успешное использование повышает удовлетворённость, а удовлетворённость

способствует дальнейшему применению. Совокупность этих факторов формирует чистую выгоду — прирост производительности, эффективности и качества управленческих решений.

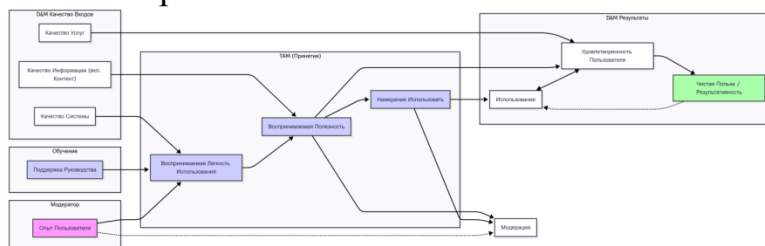


Рисунок 2 - Обновленная модель DeLone & McLean

Пользовательский опыт выполняет модераторную функцию, влияя на связь между воспринимаемой полезностью и намерением использовать систему. Опытные пользователи быстрее адаптируются, рациональнее применяют функциональные возможности и проявляют более устойчивое намерение к использованию. Кроме того, их положительный опыт снижает субъективную сложность системы.

Особенностью модели является наличие обратной связи: достигнутая выгода усиливает мотивацию к дальнейшему использованию, формируя устойчивый цикл улучшений. Таким образом, успешность корпоративной информационной системы определяется взаимодействием технологических, управленческих и поведенческих факторов.

Доработанная модель, основанная на концепции DeLone & McLean, уточняет взаимосвязи между качеством входных элементов, восприятием технологии и результативностью. Включение факторов управленческой поддержки и пользовательского опыта делает её применимой для анализа внедрения корпоративных ИС и оценки эффективности цифровых трансформаций.

Список литературы

1. DeLone, W. H., McLean, E. R. The DeLone and McLean Model of Information Systems Success: A Ten-Year Update // Journal of Management Information Systems. — 2003. — Vol. 19, No. 4. — P. 9–30.
2. Авдошин, С. М., Бабкин, Е. А. Управление корпоративными информационными системами. — М.: Вузовский учебник, 2020. — 432 с.
3. Venkatesh, V., Davis, F. D. A Theoretical Extension of the Technology Acceptance Model: Four Longitudinal Field Studies // Management Science. — 2000. — Vol. 46, No. 2. — P. 186–204.
4. Тельнов, Ю. Ф. Управление внедрением информационных систем на предприятии // Экономика и управление. — 2020. — № 6. — С. 45–52.

Использование адаптивных методик управления для повышения конкурентоспособности предприятия в условиях рыночной нестабильности (на примере ООО "ЛУКОЙЛ-НИЖЕГОРОДНЕФТЕОРГСИНТЕЗ")

The use of adaptive management techniques to increase the competitiveness of an enterprise in conditions of market instability (using the example of ООО LUKOIL-NIZHEGORODNEFTEORGSIINTEZ)

Матёкубов А.Г.

Аспирант 3 курса, Институт экономитки, Нижегородский государственный университет им.Н.И. Лобачевского.

Matyokubov A.G.

3rd year postgraduate student, Institute of Economics, Nizhny Novgorod State University named after N.I. Lobachevsky.

Аннотация: В настоящей статье рассматривается проблема повышения конкурентоспособности крупного промышленного предприятия в условиях высокой турбулентности и неопределенности внешней среды. Актуальность исследования обусловлена необходимостью перехода от традиционных к адаптивным моделям управления, способным обеспечить гибкость и устойчивость бизнеса. Целью работы является выявление и оценка эффективности применения адаптивных управленческих методик на примере одного из лидеров нефтеперерабатывающей отрасли России – ООО «ЛУКОЙЛ-Нижегороднефтеоргсинтез».

Методологической основой исследования послужил комплексный анализ финансово-экономических показателей деятельности предприятия за период 2022-2024 гг. на основе данных бухгалтерской отчетности.

В результате анализа выявлены ключевые признаки успешной реализации адаптивной стратегии: значительный рост показателей рентабельности, опережающий динамику выручки; целенаправленная трансформация структуры активов в сторону повышения их мобильности и ликвидности; существенная оптимизация структуры затрат за счет снижения доли себестоимости; укрепление финансовой устойчивости и переход к интенсивной модели использования производственных ресурсов, что подтверждается ростом фондоотдачи и производительности труда.

Сделан вывод о том, что комплексное применение адаптивных подходов в управлении производственными, финансовыми и инвестиционными процессами позволяет предприятию не только эффективно противостоять вызовам рыночной нестабильности, но и использовать ее для кардинального повышения операционной эффективности и укрепления своих конкурентных позиций.

Ключевые слова: Адаптивное управление, конкурентоспособность предприятия, рыночная нестабильность, финансовый анализ, экономическая эффективность, рентабельность, финансовая устойчивость, нефтеперерабатывающая промышленность, оптимизация затрат, интенсификация производства.

Annotation: This article examines the problem of increasing the competitiveness of a large industrial enterprise in conditions of high turbulence and uncertainty of the external environment. The relevance of the research is due to the need to move from traditional to adaptive management models that can ensure the flexibility and sustainability of the business. The purpose of the work is

to identify and evaluate the effectiveness of adaptive management techniques using the example of LUKOIL–Nizhegorodnefteorgsintez, LLC, one of the leaders of the Russian oil refining industry.

The methodological basis of the study was a comprehensive analysis of the financial and economic performance of the enterprise for the period 2022-2024 based on accounting data.

As a result of the analysis, key signs of successful implementation of the adaptive strategy were identified: significant growth in profitability indicators, outstripping revenue dynamics; targeted transformation of the asset structure towards increasing their mobility and liquidity; significant optimization of the cost structure by reducing the share of cost; strengthening financial stability and transition to an intensive model of using production resources, which is confirmed by increased return on capital and productivity labor.

It is concluded that the integrated application of adaptive approaches in the management of production, financial and investment processes allows the company not only to effectively withstand the challenges of market instability, but also to use it to dramatically increase operational efficiency and strengthen its competitive position.

Keywords: Adaptive management, enterprise competitiveness, market instability, financial analysis, economic efficiency, profitability, financial stability, oil refining industry, cost optimization, production intensification.

Введение

Современная экономическая парадигма характеризуется беспрецедентным уровнем турбулентности и неопределенности. Глобальные геополитические сдвиги, волатильность сырьевых рынков, трансформация логистических цепочек и ускоренное технологическое развитие формируют сложную, динамично изменяющуюся внешнюю среду, которая бросает серьезные вызовы стабильности и конкурентоспособности промышленных предприятий. В таких условиях традиционные модели управления, основанные на долгосрочном планировании и жестких иерархических структурах, демонстрируют свою недостаточную эффективность. На первый план выходят концепции адаптивного управления, предполагающие гибкость, проактивность, способность к быстрой перестройке бизнес-процессов и стратегических приоритетов в ответ на внешние импульсы. Актуальность исследования адаптивных методик обусловлена необходимостью выработки научно-обоснованных подходов, позволяющих крупным промышленным предприятиям не просто выживать в условиях рыночной нестабильности, но и использовать ее как источник новых возможностей для роста и укрепления своих позиций.

Объектом настоящего исследования выступает ООО «ЛУКОЙЛ-Нижегороднефтеоргсинтез» – одно из ведущих предприятий нефтеперерабатывающей отрасли России. Выбор данного предприятия неслучаен: нефтепереработка является одной из наиболее капиталоемких и инерционных отраслей, что делает внедрение адаптивных практик особенно сложной, но в то же время критически важной задачей. Кроме того, данная отрасль находится под сильным влиянием как мировых цен на энергоносители, так и внутренних регуляторных механизмов, что создает перманентное состояние рыночной нестабильности. Целью работы является анализ финансово-экономических показателей деятельности ООО «ЛУКОЙЛ-Нижегороднефтеоргсинтез» за период с 2021 по 2024 год для выявления

признаков применения адаптивных управленческих стратегий и оценки их влияния на конкурентоспособность предприятия. Информационной базой послужили данные бухгалтерской отчетности организации и статистические данные Федеральной налоговой службы.

Анализ финансово-экономического состояния предприятия как индикатор адаптивного управления

Оценка эффективности управленческих подходов неразрывно связана с комплексным анализом ключевых индикаторов деятельности предприятия. Динамика основных финансовых результатов позволяет судить о способности менеджмента адаптироваться к изменяющимся условиям ведения бизнеса, оптимизировать издержки и находить новые источники дохода. Для ООО «ЛУКОЙЛ-Нижегороднефтеоргсинтез» последние годы стали периодом серьезных испытаний, связанных с общей макроэкономической ситуацией, однако анализ показывает, что компания демонстрирует не только устойчивость, но и значительный рост, что может свидетельствовать об успешной реализации адаптивных стратегий.

Для первичной оценки результативности деятельности предприятия рассмотрим динамику его ключевых финансовых показателей за последние три года. Эти данные агрегируют в себе результаты всех управленческих решений, принятых в ответ на вызовы внешней среды.

Таблица 1

Динамика основных финансовых показателей ООО «ЛУКОЙЛ-Нижегороднефтеоргсинтез» за 2022-2024 гг., тыс. руб.

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Абсолютный прирост 2024 г. к 2022 г.	Темп прироста 2024 г. к 2022 г., %
Выручка	75 188 942	83 963 978	90 732 660	15 543 718	20,67%
Валовая прибыль	23 092 085	30 858 402	42 928 344	19 836 259	85,90%
Прибыль от продаж	16 025 077	20 342 931	32 122 913	16 097 836	100,45%
Чистая прибыль	10 349 636	13 817 862	22 251 123	11 901 487	115,00%
Активы (баланс)	162 837 683	158 284 611	177 686 953	14 849 270	9,12%
Собственный капитал	114 561 007	128 394 273	143 506 553	28 945 546	25,27%

Представленные данные демонстрируют устойчивую положительную динамику ключевых финансовых результатов предприятия. Особенно показательным является опережающий рост прибыльности по сравнению с ростом выручки. Так, при увеличении выручки за два года на 20,67%, прибыль от продаж удвоилась, а чистая прибыль возросла на 115%. Это является ярким свидетельством не экстенсивного, а интенсивного развития, основанного на повышении операционной эффективности, оптимизации затрат и гибком управлении ассортиментной и ценовой политикой. Подобная динамика указывает на успешную адаптацию компании к рыночным условиям,

позволившую не только нарастить объемы реализации, но и существенно повысить маржинальность бизнеса.

Для более глубокого понимания механизмов адаптации необходимо проанализировать структурные сдвиги в активах и пассивах предприятия. Структура активов отражает инвестиционную политику компании и ее ориентацию на долгосрочное развитие или повышение операционной гибкости [1]. Адаптивное управление предполагает поддержание оптимального баланса между этими двумя векторами.

Таблица 2

**Анализ структуры и динамики активов ООО «ЛУКОЙЛ-
Нижегороднефтеоргсинтез» за 2022-2024 гг.**

Показатель	2022 г., тыс. руб.	2023 г., тыс. руб.	2024 г., тыс. руб.	Удельный вес в 2022 г., %	Удельный вес в 2024 г., %	Изменение структуры, п.п.
Внеоборотные активы	140 774 838	118 106 954	114 897 312	86,45%	64,66%	-21,79
в т.ч. Основные средства	139 066 712	116 245 555	112 919 386	85,40%	63,55%	-21,85
Оборотные активы	22 062 845	40 177 657	62 789 641	13,55%	35,34%	+21,79
в т.ч. Запасы	2 920 642	4 202 507	8 362 928	1,79%	4,71%	+2,92
в т.ч. Дебиторская задолженность	18 714 514	35 459 552	54 150 964	11,49%	30,48%	+18,99
Всего активов (Баланс)	162 837 683	158 284 611	177 686 953	100,00%	100,00%	-

Анализ структуры активов выявляет фундаментальный стратегический сдвиг в управлении ресурсами предприятия. Наблюдается значительное снижение доли внеоборотных активов (с 86,45% до 64,66%) при одновременном и резком росте доли оборотных активов (с 13,55% до 35,34%). Это свидетельствует о переходе от преимущественно фондоемкой модели к более гибкой и мобильной. Рост запасов и дебиторской задолженности на фоне увеличения выручки является логичным следствием расширения операционной деятельности, однако их опережающий рост говорит о сознательной политике менеджмента, направленной на повышение ликвидности и ускорение оборачиваемости капитала. Такая трансформация структуры активов является классическим примером адаптивного подхода, нацеленного на повышение способности компании быстро реагировать на изменения рыночной конъюнктуры.

Эффективность управления проявляется не только в абсолютных показателях прибыли, но и в относительных индикаторах рентабельности. Они позволяют оценить, насколько эффективно компания использует свои ресурсы – капитал, активы, выручку – для генерации прибыли [2]. В условиях

нестабильности поддержание и рост рентабельности является ключевым фактором сохранения конкурентоспособности.

Таблица 3

Ключевые показатели рентабельности деятельности ООО «ЛУКОЙЛ-Нижегороднефтеоргсинтез» за 2022-2024 гг.

Показатель рентабельности	Формула расчета	2022 г., %	2023 г., %	2024 г., %	Динамика 2024 г. к 2022 г., п.п.
Рентабельность продаж (ROS)	$\frac{\text{Прибыль от продаж}}{\text{Выручка}} \cdot 100\%$	21,31	24,23	35,40	+14,09
Рентабельность по чистой прибыли (Net Profit Margin)	$\frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Выручка}} \cdot 100\%$	13,76	16,46	24,52	+10,76
Рентабельность активов (ROA)	$\frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Среднегодовая стоимость активов}} \cdot 100\%$	6,13	8,72	13,25	+7,12
Рентабельность собственного капитала (ROE)	$\frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Среднегодовая стоимость собственного капитала}} \cdot 100\%$	9,06	11,37	16,36	+7,30

Данные таблицы однозначно свидетельствуют о существенном повышении эффективности деятельности предприятия по всем направлениям. Рентабельность продаж (ROS) увеличилась более чем на 14 процентных пунктов, что говорит об успешной политике в области управления себестоимостью и коммерческими расходами. Рост рентабельности активов (ROA) и собственного капитала (ROE) подтверждает, что компания стала более эффективно использовать имеющиеся в ее распоряжении ресурсы для создания добавленной стоимости. Увеличение ROE является особенно важным сигналом для инвесторов и собственников, так как показывает рост отдачи на вложенный капитал. Такая всеобъемлющая положительная динамика показателей рентабельности не может быть случайной и является результатом целенаправленной адаптивной политики менеджмента.

В условиях рыночной нестабильности критически важным аспектом является поддержание высокого уровня финансовой устойчивости. Способность предприятия противостоять внешним шокам, выполнять свои обязательства и сохранять платежеспособность является фундаментом для любой стратегии развития [3]. Адаптивное управление подразумевает создание

«подушки безопасности», позволяющей менеджменту принимать взвешенные, а не вынужденные решения.

Таблица 4

Анализ показателей финансовой устойчивости и ликвидности ООО «ЛУКОЙЛ-Нижегороднефтеоргсинтез» за 2022-2024 гг.

Показатель	Нормативное значение	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Соответствие нормативу
Коэффициент текущей ликвидности (Оборотные активы / Краткосрочные обязательства)	> 1.5 - 2.0	1,14	1,74	2,62	Соответствует (с 2023 г.)
Коэффициент быстрой ликвидности ((Оборотные активы - Запасы) / Краткосрочные обязательства)	> 0.7 - 1.0	0,99	1,56	2,27	Соответствует
Коэффициент абсолютной ликвидности (Денежные средства / Краткосрочные обязательства)	> 0.2	0,00004	0,00003	0,00005	Не соответствует
Коэффициент автономии (Собственный капитал / Активы)	> 0.5	0,70	0,81	0,81	Соответствует

Анализ финансовой устойчивости показывает значительное укрепление позиций предприятия. Коэффициент текущей ликвидности вырос с пограничного значения 1,14 в 2022 году до высокого уровня 2,62 в 2024 году, что свидетельствует о полной способности компании покрывать свои краткосрочные обязательства за счет оборотных активов. Коэффициент автономии, находящийся на стабильно высоком уровне (0,81), указывает на преобладание собственного капитала в структуре пассивов и низкую зависимость от заемных средств. Это является стратегическим преимуществом в условиях роста процентных ставок и кредитных рисков. Низкий коэффициент абсолютной ликвидности является отраслевой особенностью для крупных промышленных предприятий, управляющих денежными потоками на уровне группы компаний. В целом, финансовое состояние можно охарактеризовать как высокоустойчивое, что создает прочную основу для реализации адаптивных управленческих маневров.

Эффективность адаптивных стратегий во многом определяется способностью менеджмента управлять издержками. В условиях волатильности цен на сырье и готовую продукцию контроль над себестоимостью и операционными расходами становится ключевым фактором сохранения прибыльности [4]. Рассмотрим структуру затрат предприятия в динамике.

Таблица 5

**Анализ структуры затрат в выручке ООО «ЛУКОЙЛ-
Нижегороднефтеоргсинтез» за 2022-2024 гг.**

Статья затрат	2022 г., % от выручки	2023 г., % от выручки	2024 г., % от выручки	Изменение 2024 г. к 2022 г., п.п.	Тенденция
Себестоимость продаж	69,29%	63,25%	52,69%	-16,60	Значительное снижение
Коммерческие расходы	8,14%	10,84%	9,90%	+1,76	Незначительный рост
Управленческие расходы	1,26%	1,68%	2,01%	+0,75	Незначительный рост
Совокупные операционные расходы	78,69%	75,77%	64,60%	-14,09	Значительное снижение
Прибыль от продаж	21,31%	24,23%	35,40%	+14,09	Значительный рост

Структурный анализ затрат выявляет главную причину роста рентабельности предприятия – кардинальное снижение доли себестоимости в выручке, которая сократилась на 16,6 процентных пункта за два года. Это фундаментальное достижение, которое может быть объяснено комплексом адаптивных мер: внедрением ресурсосберегающих технологий, оптимизацией закупочной деятельности, пересмотром производственных процессов и повышением глубины переработки нефти. Незначительный рост долей коммерческих и управленческих расходов на фоне общего роста масштабов бизнеса является приемлемым. Общее снижение доли операционных расходов в выручке напрямую транслировалось в рост операционной прибыли, что подтверждает высокую эффективность реализованной стратегии управления издержками.

Наконец, для комплексной оценки адаптивности управления необходимо рассмотреть эффективность использования не только финансового, но и человеческого и основного капитала [5]. Показатели производительности труда и фондоотдачи позволяют оценить, насколько интенсивно предприятие использует свои ключевые производственные ресурсы.

Таблица 6

**Интегральные показатели эффективности использования ресурсов ООО
«ЛУКОЙЛ-Нижегороднефтеоргсинтез» за 2022-2024 гг.**

Показатель	Ед. изм.	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Темп прироста 2024 г. к 2022 г., %
Среднегодовая стоимость основных средств	тыс. руб.	145 146 285	127 656 134	114 582 471	-21,06%
Фондоотдача (Выручка / Среднегодовая стоимость ОС)	руб./руб.	0,52	0,66	0,79	51,92%
Среднесписочная численность персонала	чел.	4500	4500	4500	0,00%

(экспертная оценка)					
Производительность труда (Выручка / Численность)	тыс. руб./чел.	16 708,65	18 658,66	20 162,81	20,67%
Фондовооруженность (Среднегодовая стоимость ОС/Численность)	тыс. руб./чел.	32 254,73	28 368,03	25 462,77	-21,06%

Анализ интегральных показателей выявляет крайне позитивную тенденцию интенсификации производства. При снижении фондовооруженности (стоимости основных средств на одного работника) наблюдается взрывной рост фондоотдачи – на 51,92%. Это означает, что каждый рубль, вложенный в основные средства, стал генерировать значительно больше выручки. Одновременно с этим, при условно стабильной численности персонала, производительность труда выросла более чем на 20%. Сочетание роста фондоотдачи и производительности труда при снижении фондоемкости является классическим признаком перехода к интенсивной модели развития, основанной на технологической модернизации и более эффективной организации труда, что является ядром адаптивного производственного менеджмента.

Заключение

Проведенный комплексный анализ финансово-экономической деятельности ООО «ЛУКОЙЛ-Нижегороднефтеоргсинтез» за период 2022-2024 годов позволяет сделать обоснованный вывод об успешном применении на предприятии адаптивных методик управления. Несмотря на сложную макроэкономическую конъюнктуру и отраслевые вызовы, компания продемонстрировала не просто сохранение, а существенное укрепление своих конкурентных позиций.

Выявленные признаки адаптивного управления многогранны. Во-первых, это стратегический сдвиг в структуре активов в сторону повышения их мобильности и ликвидности, что расширяет горизонт для оперативного маневра. Во-вторых, это впечатляющий рост всех ключевых показателей рентабельности, достигнутый в первую очередь за счет глубокой оптимизации себестоимости продукции, что свидетельствует об эффективном контроле над издержками. В-третьих, это поддержание высокого уровня финансовой устойчивости и низкой зависимости от заемного капитала, что формирует «запас прочности» для противостояния внешним шокам. Наконец, это переход к интенсивной модели использования ресурсов, что выражается в одновременном росте производительности труда и фондоотдачи.

Таким образом, на примере ООО «ЛУКОЙЛ-Нижегороднефтеоргсинтез» можно утверждать, что адаптивное управление в условиях рыночной нестабильности – это не абстрактная концепция, а комплекс взаимосвязанных и измеримых управленческих решений, направленных на повышение операционной эффективности, финансовой устойчивости и интенсивности использования ресурсов. Результатом такой политики становится не только рост финансовых показателей, но и формирование долгосрочной

конкурентоспособности, основанной на способности предприятия гибко и проактивно реагировать на любые изменения внешней среды.

Список литературы

1. Громов, Е. И. Модели управления конкурентоспособностью организации в условиях нестабильной внешней среды / Е. И. Громов // Вопросы управления. – 2024. – № 1 (86). – С. 34-43.
2. Иванов, Д. Е. Оценка и обеспечение финансовой устойчивости предприятий нефтегазового комплекса в условиях санкционных ограничений / Д. Е. Иванов, О. К. Смирнова // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. – 2023. – № 4 (220). – С. 58-65.
3. Кузнецов, В. П. Адаптивные механизмы управления как фактор повышения конкурентоспособности промышленных предприятий в современных условиях / В. П. Кузнецов, А. С. Петрова // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: Социальные науки. – 2023. – № 2 (70). – С. 45-52.
4. Родионова, И. А. Цифровая трансформация как инструмент адаптивного управления бизнес-процессами на промышленном предприятии / И. А. Родионова, М. Г. Федотов // Экономика устойчивого развития. – 2022. – № 3 (51). – С. 112-118.
5. Трифонов, А. В. Стратегическое управление предприятием в условиях турбулентной экономики: теория и практика : монография / А. В. Трифонов. – Москва : ИНФРА-М, 2022. – 280 с.

Практические механизмы внедрения адаптивных методов управления для обеспечения конкурентоспособности предприятий в нестабильной рыночной среде

Practical mechanisms for implementing adaptive management methods to ensure the competitiveness of enterprises in an unstable market environment

Матёкубов А.Г.

Аспирант 3 курса, Институт экономитки, Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского.

Matyokubov A.G.

3rd year postgraduate student, Institute of Economics, Nizhny Novgorod State University named after N.I. Lobachevsky.

Аннотация: Статья посвящена оценке влияния адаптивных управленческих подходов на укрепление конкурентных преимуществ организации в нестабильной рыночной обстановке. Применение адаптивных управленческих технологий способно оптимизировать показатели реальной конкурентоспособности компании в условиях трансформирующейся рыночной среды. Ключевое значение для предприятий в современных экономических реалиях приобретают вопросы поддержания конкурентных позиций, особенно учитывая высокую динамику и подвижность экономических процессов.

Ключевые

слова:

адаптивное управление, менеджмент, конкурентоспособность, экономическая система.

Abstract: The article is devoted to assessing the impact of adaptive management approaches on strengthening the competitive advantages of an organization in an unstable market environment. The use of adaptive management technologies can optimize the indicators of a company's real competitiveness in a transforming market environment. In today's economic realities, maintaining competitive positions is crucial for businesses, especially considering the high dynamics and mobility of economic processes.

Keywords: adaptive management, competitiveness, and economic system.

Использование адаптивных методик управления для повышения конкурентоспособности предприятия в условиях рыночной нестабильности, как исследовательская проблема, стало предметом разнохарактерных и многообразных научных публикаций.

Специалисты в области экономической науки определяют два основополагающих направления, создающих фундамент для результативного внедрения динамичных управленческих инструментов, нацеленных на усиление конкурентных преимуществ организаций при волатильности рынка: системы управления, базирующиеся на принципах самоорганизации и адаптации, а также технологическое обеспечение процессов менеджмента.

Анализ существующих научных исследований, касающихся

адаптивного управления, демонстрирует наличие нескольких основных векторов изучения данной проблематики.

Одним из таких векторов выступают аналитические работы, рассматривающие методологические основы, практические инструменты и технологические аспекты адаптивного управления. Данная исследовательская перспектива трактует адаптивное управление в качестве результативного и современного механизма организационного менеджмента, способствующего минимизации проблемных моментов при осуществлении прогностической деятельности и анализе рисков факторов рынка.

Ко второй группе относятся работы, исследующие конкретные механизмы и ключевые компоненты адаптивного менеджмента. Научные источники акцентируют внимание на том, что методологическая база адаптивного управления опирается на фундаментальные свойства системы и работает в границах установленных параметров, что обеспечивает снижение управленческих рисков. Именно технологический фундамент данного подхода создаёт условия для уменьшения неопределённости в процессах принятия решений.

Большинство ученых и специалистов акцентируют внимание на необходимости применения моделирования и корректировки как базовых процессов при внедрении адаптивных управленческих инструментов, нацеленных на укрепление конкурентных позиций компании в нестабильной рыночной среде. Научные работы, посвященные применению гибких управленческих механизмов для усиления конкурентных преимуществ организаций в турбулентных экономических условиях, формируют третью исследовательскую линию. Эти публикации, некоторые из которых легли в основу данной работы, представляют собой специфическое направление изучения практических аспектов адаптивного менеджмента в контексте дискуссий о его применении.

Рассмотрим специализированные научные работы, анализирующие применение адаптивных методов управления с целью укрепления конкурентных позиций компаний в турбулентной рыночной среде.

Исследователи подчёркивают: сама природа адаптивного менеджмента создаёт основу для конструирования управленческих моделей, эффективно функционирующих в непредсказуемых экономических реалиях и волатильных рыночных условиях. Именно поэтому значительные возможности такого подхода для усиления конкурентных преимуществ организаций в нестабильной среде заслуживают особого внимания.

Исследование В.Н. Вольского о применении искусственного интеллекта в адаптивном менеджменте демонстрирует, что современные цифровые решения становятся фундаментом корпоративной деятельности. Автоматизация управленческих функций достигается благодаря внедрению передовых технологий. Использование машинного обучения, систем

анализа информации и различных моделирующих подходов создаёт обширные возможности для документирования и выработки управленческих стратегий, что позволяет совершенствовать процессы принятия решений в организациях [1, С. 64].

Специалисты, применяющие адаптивные методики руководства, документируют свои управленческие решения с учётом основных преобразований внешней среды организации, создавая тем самым предпосылки для повышения результативности управленческой деятельности в перспективе.

По мнению исследователя А.М. Забродина, адаптивные управленческие системы ориентируются на процессы трансформации внешнего окружения компании, включая экономическую область, анализируя как их развитие, так и устойчивые характеристики. Параллельно с этим учёный подчёркивает особую применимость адаптивного менеджмента для организаций малого и среднего масштаба, представляющих фундаментальную основу экономических систем современности[3].

Исследователи В.М. Зайцев и А.В. Гулай рассматривают адаптивный менеджмент через призму интеллектуальных систем и утверждают, что подобный подход к руководству способен стать фундаментом для формирования управленческих стратегий компаний, функционирующих в быстро трансформирующейся экономической среде XXI столетия, представляя собой инновационное направление в управленческих науках [2, С. 168].

Согласно концепции А.М. Забродина, адаптивное руководство представляет собой результативный инструмент, способствующий достижению экономического оптимума хозяйствующей единицы, минимизации рисков факторов и одновременному расширению границ её коммерческой активности.

Инструментальные особенности адаптивного управления делают его, по мнению автора данной работы, эффективным средством укрепления рыночных позиций компании в период экономической турбулентности.

Исследователи отмечают, что применение технологий обработки информации, онлайн-платформ и аналитических инструментов представляет собой только один из элементов адаптивного менеджмента, который вполне реализуем и через традиционные управленческие методы, ориентированные на человеческий фактор [3].

Вместе с тем, автору настоящей статьи представляется, что адаптивное управление может служить значимым инструментом для повышения конкурентоспособности предприятия в условиях рыночной нестабильности. Прежде всего, такой подход связан с инструментальной спецификой адаптивного управления.

Представим направления использования адаптивного управления для повышения конкурентоспособности конкретного предприятия в условиях

рыночной нестабильности – ПАО «КАМАЗ».

ПАО «КАМАЗ» является крупнейшим производителем тяжелых грузовых автомобилей в России и входит в топ-20 ведущих мировых производителей автомобильной техники.

ПАО «КАМАЗ» начал реализовывать стратегию «КАМАЗ-2030», чтобы повысить уровень конкурентоспособности и адаптироваться к текущим рыночным потребностям. На внутреннем рынке коммерческой техники наблюдается рост спроса благодаря реализации государством ускоренной программы импортозамещения. Также в условиях необходимости обновления автопарка и роста стоимости из-за высокой инфляции ПАО «КАМАЗ» использует инструменты лизинга, чтобы реализовать свою продукцию и поддержать спрос [5].

Однако, необходимо отметить снижение основных финансовых показателей деятельности компании (рисунок 1)

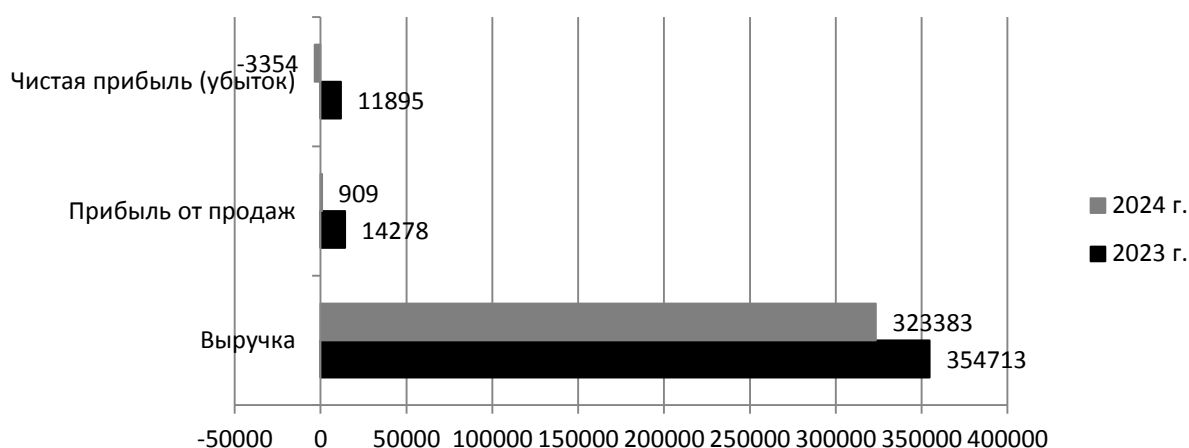


Рис. 1. Динамика финансовых показателей деятельности ПАО«КАМАЗ» в 2023-2024 г.г., млн.руб.

Причем в 2024 году компанией получен убыток от продаж в сумме 3354 млн.руб. относительно прибыли в сумме 11895 млн.руб. в 2023 году.

По данным Автостата, доля ПАО «КАМАЗ» на рынке крупнотоннажных грузовиков сократилась с 20,5% до 16,9% [4] (рисунок 2).

Спад на рынке произошел из-за финансовой политики Центробанка и затоваривания китайскими машинами.

Следовательно, чтобы удержать свои позиции на рынке, компании ПАО «КАМАЗ» необходимо обеспечить результативность всех бизнес-процессов: от создания и выпуска продукции до её реализации и послепродажного сопровождения разнообразной линейки автотранспортных средств.



Рис. 2. Доля ПАО «КАМАЗ» на рынке, %

Сегодня автомобильная отрасль характеризуется обострённой конкурентной борьбой, вызванной рядом существенных причин.

Российские производители, в том числе ПАО «КАМАЗ», столкнулись с серьёзными трудностями из-за ограничительных мер, введённых западными государствами на фоне событий, связанных со специальной военной операцией на территории Украины. Это первостепенный фактор, усиливающий напряжённость в отрасли.

Подобные ограничения способны осложнить получение финансовых ресурсов, доступ к передовым технологическим решениям и выход на зарубежные рынки сбыта, что делает необходимым тщательную проработку стратегических решений.

Кроме того, экспансия китайских брендов на рынке коммерческого транспорта создаёт серьёзную конкурентную угрозу для местных автопроизводителей. Компании из Китая ведут агрессивную борьбу за рыночные позиции в глобальном масштабе, выводя на рынок технологичную продукцию с привлекательной ценовой политикой.

Нестабильная политическая ситуация и экономические колебания представляют собой третью ключевую проблему: постоянные корректировки законодательной базы, трансформации налогового регулирования, скачки валютных котировок и общее состояние экономики страны напрямую воздействуют на принятие инвестиционных стратегий и текущую производственную работу предприятий.

Для успешного преодоления существующих трудностей компании необходимо сконцентрироваться на развитии международного сотрудничества, повышении стандартов выпускаемых изделий и внедрении передовых технологий, что позволит ПАО «КАМАЗ» гибко реагировать на рыночные трансформации.

Применение адаптивных управленческих подходов, включающих оперативную реакцию на рыночные колебания и освоение передовых технологий, обеспечит ПАО «КАМАЗ» эффективное приспособление к трансформирующейся среде и укрепление конкурентных преимуществ:

- Внедрение инновационных моделей грузовой техники, отвечающих актуальным запросам потребителей и современным трендам, станет ключевым фактором усиления рыночных позиций предприятия «КАМАЗ».

- Компании необходимо постоянно анализировать рыночную конъюнктуру, включая растущий интерес к экологичному транспорту (газовым тягачам, электрическим автобусам), и оперативно перестраивать производственные мощности под выпуск востребованных образцов техники.

- Укрепление партнёрских связей с производителями сырья: Формирование надёжных и адаптивных взаимоотношений с контрагентами, наряду с расширением географии закупок, минимизирует уязвимость к внешним факторам и гарантирует стабильность выпуска товаров при любых кризисных ситуациях.

- Совершенствование продукта и клиентского обслуживания: Систематическая работа над улучшением характеристик товаров и расширение спектра услуг после покупки, таких как консультационная помощь и обеспечение комплектующими, способствует укреплению доверия потребителей.

- Снижение издержек и рост производительности. Применение инновационных решений, включая роботизацию производственных линий, обеспечит уменьшение производственных расходов и усилит ценовые преимущества товаров на рынке.

Интеграция данных методов позволит ПАО «КАМАЗ» одновременно усилить рыночное преимущество и обеспечить большую адаптивность к отраслевым трансформациям и внешним факторам неопределённости.

Таким образом, анализ текущей ситуации подчеркивает необходимость разработки адаптивных стратегий, способных ответить на вызовы санкций, изменений в рыночной конкуренции и общей нестабильности.

Список литературы

1. Вольский В.Н. Использование искусственного интеллекта в управлении малым и средним бизнесом // Проблемы управления. 2025. № 1. С. 64-69.
2. Гулай А.В., Зайцев В.М. Адаптивное управление многоагентной интеллектуальной системой: алгоритмический аспект // Наука и техника. 2025. № 24 (3). С. 167-180.
3. Забродин А.М. История развития адаптивных систем управления // Universum: технические науки : электрон. научн. журн. 2025. №6 (135). URL: <https://7universum.com/ru/tech/archive/item/20351>.
4. Доход попал под «КамАЗ». URL: <https://www.kommersant.ru/doc/7623663?ysclid=mi7ga9rpo0417036139>
5. Официальный сайт ПАО «КАМАЗ». URL: <https://kamaz.ru/>

Анализ экономического состояния организации и перспективы развития.

Methodology of accounting and analysis of income, expenses and financial results in the organization of the service sector.

Матёкубов О.Г.

Магистрант 2 курса, Институт экономики, Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского.

Matyokubov O.G.

2nd year postgraduate student, Institute of Economics, Nizhny Novgorod State University named after N.I. Lobachevsky.

Аннотация: В статье рассматривается анализ основных показателей экономического состояния конкретной организации через изучение изменений показателей деловой активности, финансовой устойчивости, рентабельности, платежеспособности и ликвидности. На базе проведенного анализа экономического состояния конкретной компании, формулируются предложения относительно траектории её будущего роста. Такой подход к изучению экономической информации способствует выявлению существующих затруднений в операционной деятельности предприятия, установлению элементов, оказывающих воздействие на итоговые показатели работы, а также созданию тактических и стратегических планов развития на ближайший и отдаленный периоды.

Ключевые слова: анализ, оценка, платежеспособность, устойчивость, деловая активность, рентабельность, экономическое состояние.

Abstract: The article examines the analysis of the main indicators of the economic condition of a particular organization through the study of changes in indicators of business activity, financial stability, profitability, solvency, and liquidity. Based on the analysis of the economic condition of a particular company, proposals are formulated regarding the trajectory of its future growth. This approach to studying economic information helps to identify existing difficulties in the company's operational activities, establish elements that affect the final performance indicators, and create tactical and strategic development plans for the near and distant future.

Keywords: analysis, assessment, solvency, stability, business activity, profitability, and economic condition.

В условиях современной рыночной экономики широкий круг заинтересованных сторон - как юридических, так и физических лиц - проявляет интерес к работе хозяйствующих субъектов. Эти заинтересованные лица, находясь за пределами организационной структуры компании, тем не менее, отслеживают показатели её деятельности.

Доступность бухгалтерской и финансовой отчетности позволяет внешним заинтересованным сторонам оценивать финансово-экономические показатели организации, которые в настоящее время выступают ключевыми индикаторами эффективности бизнеса. Результаты подобной аналитической оценки становятся основой для принятия решений о перспективности и необходимости установления деловых отношений с анализируемой компанией [2].

Экономическое состояние организации складывается через систему её взаимодействий с различными субъектами: покупателями продукции, держателями акций, налоговыми службами, пенсионными фондами, кредитными учреждениями и прочими экономическими агентами. Перспективы развития компании находятся в прямой зависимости от её финансового положения. Особенную актуальность данное обстоятельство приобретает при функционировании в рыночных условиях.

Таким образом, экономическое состояние компании представляет собой ключевой показатель её хозяйственной деятельности в условиях внешнего окружения. Данный показатель характеризует способность организации конкурировать на рынке, её коммерческие возможности, а также показывает уровень защищённости финансовых интересов как самой компании, так и её контрагентов в рамках различных договорных обязательств.

Качественный анализ экономического состояния предприятия является ключевым условием для выработки компетентных и рациональных управленческих решений.

Главным инструментом для этого служит анализ основных коэффициентов, при помощи которого можно объективно оценить внутренние и внешние отношения субъекта: охарактеризовать его платежеспособность, доходность и эффективность деятельности, а также перспективы будущего развития [1].

Основная цель анализа экономического состояния организации - выявление и оценка тенденций развития происходящих в ней финансовых процессов. Руководителю эти сведения требуются для принятия управленческих решений, направленных на минимизацию рисков и увеличения прибыли, инвестору – для решения вопроса о целесообразности инвестирования средств в данную фирму, банковским учреждениям – для определения условий предоставления кредитов.

В данном исследовании объектом анализа выступило Публичное акционерное общество «Нефтяная компания «ЛУКОЙЛ» (ПАО «ЛУКОЙЛ»). Организация расположена по адресу: 101000, г. Москва, б-р Сретенский, д. 11. Основной вид деятельности организации: Деятельность по управлению холдинг-компаниями (код по ОКВЭД 70.10.2).

Показатели оценки имущественного положения предприятия представлены на рисунке 1.

Структурный анализ показывает, что внеоборотные средства преобладают и составляют 53,75%, в то время как на текущие активы приходится 46,25%. Доминирование внеоборотных активов в общей структуре имущества приводит к снижению скорости оборота капитала компании, что характеризует умеренный подход к управлению активами.

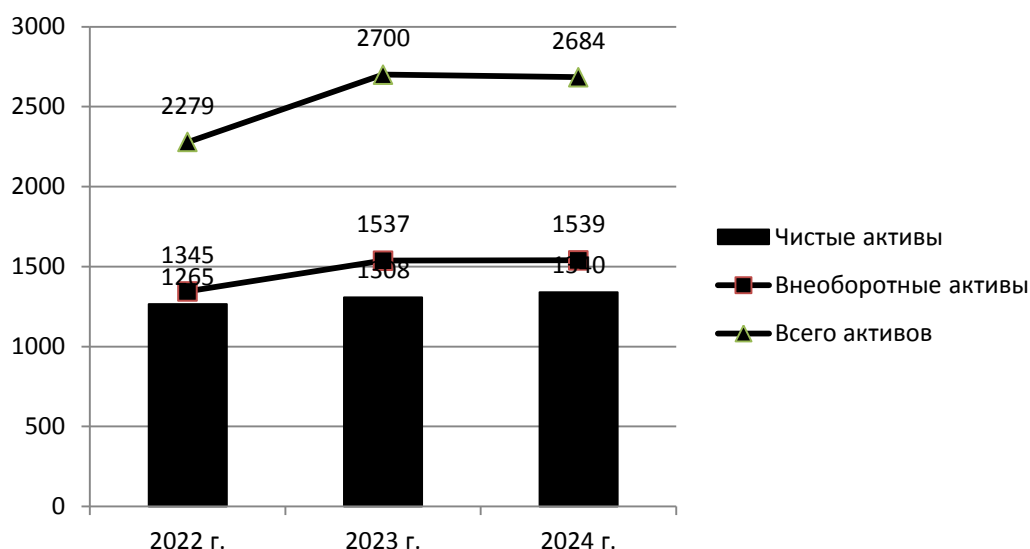


Рис. 1. Показатели имущественного положения ПАО «Лукойл» в 2022-2024 г.г., трлн.руб. [3]

Политика управления активами предприятия классифицируется как умеренная, поскольку оборотные средства занимают долю в диапазоне 30-70% от общего объема активов.

В таблице 1 представлена динамика коэффициентов ликвидности и платежеспособности анализируемого предприятия.

Таблица 1
Динамика показателей ликвидности и платежеспособности ПАО «ЛУКОЙЛ»

Наименования показателей	2022 г.	2023 г.	2024г.	Изменения	
				2023 г. к 2022 г.	2024 г. к 2023 г.
Общий показатель ликвидности	0,9383	0,6649	0,5539	-0,273	-0,111
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,3429	0,2573	0,1469	-0,0856	-0,11
Коэффициент срочной ликвидности	0,9572	0,8614	0,9059	-0,0958	0,0445
Коэффициент текущей ликвидности	1,0035	0,9195	0,96	-0,084	0,0405

Изучив динамику общего показателя ликвидности, можно заметить его снижение к концу исследуемого периода, что говорит о постепенной потере предприятием возможности рассчитываться по своим долгам с кредиторами.

Анализ показателей продемонстрировал снижение показателя абсолютной ликвидности на 0,11 единиц за исследуемый временной интервал. Компания располагает возможностью покрытия лишь 14,7% имеющихся обязательств, что существенно отстает от рекомендуемого норматива в 0,2. Подобная ситуация свидетельствует о дефиците высоколиквидных ресурсов

для оперативного исполнения неотложных финансовых требований. Графическое представление изменений данного индикатора приведено на диаграмме.

Что касается показателя срочной ликвидности, его величина также не достигла нормативного значения, составляющего 1. Несмотря на положительную тенденцию роста на 0,0445 пункта в течение анализируемого отрезка времени, предприятие испытывает нехватку быстрореализуемых активов, необходимых для выполнения первоочередных долговых требований.

Значение показателя текущей платёжеспособности на протяжении анализируемого временного интервала не достигает рекомендуемой отметки 2. Это свидетельствует о недостаточности собственного капитала компании для осуществления операционной деятельности и выполнения финансовых обязательств в установленные сроки. Даже продажа товарно-материальных ценностей не обеспечит компании необходимого объёма ресурсов для исполнения текущих долговых обязательств. В течение исследуемого временного отрезка данный коэффициент увеличился на 0,0405.

В таблице 2 представлен анализ динамики коэффициентов финансовой устойчивости исследуемого предприятия.

Таблица 2

**Анализ динамики коэффициентов финансовой устойчивости ПАО
«ЛУКОЙЛ»**

Наименования показателей	2022 г.	2023 г.	2024г.	Изменения	
				2023 г. к 2022 г.	2024 г. к 2023 г.
1. Коэффициент соотношения заемных и собственных средств (коэффициент финансового левериджа), $K_{з/с}$	0,0803	1,045	1,1158	0,965	0,0708
2. Коэффициент автономии (финансовой независимости), K_A	5,5129	0,4845	0,4679	-5,028	-0,0166
3. Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных средств, $K_{М/И}$	0,6948	0,7567	0,8604	0,0619	0,104
4. Коэффициент маневренности, K_M	0,893	-0,175	-0,1489	-1,068	0,0261

Значение финансового левериджа составляет 1,1158. Иными словами, каждому рублю капитала, принадлежащего владельцам компании и инвестированного в её активы, соответствует 1,12 рубля привлечённых финансовых ресурсов. Увеличение данного индикатора на 0,0708 пункта демонстрирует возрастающую зависимость предприятия от заёмного финансирования и внешних источников капитала, что указывает на определённое ослабление финансовой стабильности организации.

Показатель маневренности демонстрирует положительную динамику,

увеличившись с отрицательного значения -0,175 до -0,1489. Данное изменение указывает на рост гибкости использования собственного капитала компании и расширение возможностей для его перераспределения.

Анализ финансовых показателей демонстрирует значительную долю привлеченных средств в структуре капитала компании. На момент составления отчетности доля заемных ресурсов превышает собственные вложения - коэффициент финансовой независимости зафиксирован на уровне 0,4679, что означает присутствие лишь 46,8% собственного капитала в совокупных источниках финансирования. Подобная структура капитала указывает на нарушение оптимальных пропорций между собственными и привлеченными ресурсами. Наблюдается негативная динамика: увеличение доли заемных обязательств сопровождается параллельным уменьшением показателя автономности предприятия. Такая тенденция свидетельствует об усилении финансовой зависимости от внешних кредиторов и возрастании вероятности возникновения платежных проблем в последующих отчетных периодах. В целом, выявленные параметры характеризуют финансовое состояние организации как нестабильное.

Основные коэффициенты деловой активности исследуемого предприятия представлены в таблице 3.

Таблица 3

Анализ деловой активности ПАО «ЛУКОЙЛ»

Наименования показателей	2023 г.	2024 г.	Абс. изменение
1. Оборачиваемость оборотных средств	2,63	2,45	-0,18
2. Оборачиваемость запасов	32,5	29,19	-3,31
3. Оборачиваемость дебиторской задолженности	4,12	3,36	-0,76
4. Оборачиваемость кредиторской задолженности	5,23	4,07	-1,16
5. Оборачиваемость активов (капитала)	1,11	1,1	-0,01

Скорость циркуляции совокупного капитала компании отражается через показатель его общей оборачиваемости, демонстрирующий результативность эксплуатации имущества предприятия. Период присутствия капитала в активной части баланса уменьшился на 0,01 единицы, достигнув отметки 3,36 оборота, что свидетельствует о снижении продуктивности применения активов в производственной деятельности предприятия.

Необходимо акцентировать внимание на том, что скорость погашения задолженности дебиторов уступает темпам оборота кредиторской задолженности, создавая негативную тенденцию в операционной активности организации.

Высокая скорость оборачиваемости дебиторской задолженности по сравнению с общими оборотными активами свидетельствует об активном денежном притоке в компанию, что в конечном счёте приводит к росту капитала организации.

Если сделать общий вывод, то ситуация на конец отчетного периода для предприятия неблагоприятна. Коэффициенты показывают, что в течение отчетного периода происходит ухудшение показателей деловой активности предприятия: скорость оборотов всего капитала снижается, а срок гашения дебиторской и кредиторской задолженности - повышается.

В таблице 4 представлен анализ рентабельности исследуемого предприятия.

Таблица 4

Оценка рентабельности ПАО «ЛУКОЙЛ»

Наименования показателей	2023 г.	2024 г.	Абс. изменение
1. Рентабельность активов, %	26,29	26,34	0,05
2. Рентабельность собственного капитала, %	9,43	55,35	45,92
3. Рентабельность продаж, %	23,8	24,04	0,24
4. Рентабельность производственной деятельности (экономическая), %	34,53	33,88	-0,65
5. Рентабельность затрат, %	33,04	30,12	-2,92

Каждый рубль, вложенный в собственный капитал компании, обеспечил доход в размере 55,35 рублей чистой прибыли за рассматриваемый период.

Коэффициент рентабельности активов достиг отметки 26,34% к завершению изучаемого временного интервала, что демонстрирует исключительно результативное управление имущественными ресурсами предприятия.

Доля прибыли от реализации продукции в структуре полученных доходов зафиксирована на уровне 24,04% в течение анализируемого временного отрезка.

Итак, был проведен детальный анализ экономического состояния ПАО «ЛУКОЙЛ». Компания демонстрирует низкие показатели ликвидности. Большая часть нормативных коэффициентов устойчивости финансового положения не достигает требуемых величин. Организация выступает в роли нетто-кредитора. Финансовая политика характеризуется высокой степенью риска, поскольку главным механизмом привлечения средств служат обязательства перед кредиторами, что свидетельствует о недостаточной стабильности финансового состояния.

Для устранения проблемы зависимости от заемного капитала предприятие может принять несколько мер.

Во-первых, оно может стремиться к увеличению своих собственных источников финансирования путем увеличения прибыли или привлечения инвестиций от внешних инвесторов. Для этого предприятие должно найти способы увеличения прибыли, а также разработать привлекательные предложения для потенциальных инвесторов.

Кроме того, предприятие может также осуществить реструктуризацию своих заемных обязательств, например, путем перехода на долгосрочные займы

с более низкой процентной ставкой, что позволит снизить давление на краткосрочные финансовые потоки. Также предприятие может осуществить диверсификацию своих источников финансирования, привлекая не только заемный капитал, но и привлекая инвестиции, выпуская облигации или доли в уставном капитале.

Наконец, ПАО «ЛУКОЙЛ» также может обратиться за поддержкой к финансовым консультантам, чтобы разработать индивидуальную стратегию устранения зависимости от заемного капитала и обеспечения нормального функционирования на основе собственных источников финансирования.

Список литературы

1. Акуленко Н.Б. Экономический анализ : учебное пособие / Под ред. Н.Б. Акуленко, В.Ю. Гарновой. М. 2023. ИНФРА-М. 157 с.
2. Экономика фирмы (организации, предприятия) : учебник / Под ред. проф. В.Я. Горфинкеля, проф. Т.Г. Попадюк, проф. Б.Н. Чернышева. 2-е изд. М. 2022. Вузовский учебник: ИНФРА-М. 296 с.
3. Центр раскрытия корпоративной информации. URL: <https://e-disclosure.ru/portal/files.aspx?id=17&type=3>.

Системная архитектура устойчивости городских организаций в цифровой среде: ценностно-культурные механизмы, цифровые ИИ-двойники и поведенческое управление

System Architecture for the Resilience of Urban Organizations in the Digital Environment: Value-Cultural Mechanisms, AI Digital Twins, and Behavioral Management

Мизиковский И.Е.

Заведующий кафедрой бухгалтерского учета Института экономики, Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, доктор экономических наук, профессор, академик РАН,

Рыбальченко И.В.

АНО ВО «Институт международных экономических связей», преподаватель кафедры управления и права, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», преподаватель кафедры государственного и муниципального управления, юрист, эксперт Общероссийского народного фронта,

Mizikovsky I.E.

Head of the Department of Accounting at the Institute of Economics, National Research Lobachevsky State University of Nizhny Novgorod, Doctor of Economics, Professor, Academician of the Russian Academy of Natural Sciences

Rybalchenko I. V.

Autonomous Non-profit Organization of Higher Education "Institute of International Economic Relations", lecturer at the Department of Management and Law; Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "State University of Management", lecturer at the Department of State and Municipal Administration; lawyer; expert of the All-Russia People's Front

Аннотация

В условиях стремительной цифровой трансформации и возрастания неопределенности возрастает необходимость в новых подходах к управлению устойчивостью городских организаций. В данной статье предлагается оригинальная теоретико-методическая модель системной архитектуры устойчивости, сочетающая ценностно-культурные механизмы, технологии искусственного интеллекта (ИИ) и поведенческое управление. На основе анализа современного научного опыта обосновываются инновационные концепции: «Anthro-AI» (человеко-центрированное ИИ-поддержанное управление), двухконтурная стратегия (объединяющая организационное наследие и Anthro-AI), «цифровой культурный двойник» организации, лаборатория поведенческого управления (*Behavior Lab*), подход NarrativeOps (операционная система смыслов), AI-флюентность управленцев, инструмент Blue Ocean Radar для поиска новых ниш, модель ролей с 90-дневными управленческими спринтами, а также интегральная модель компетенций консультанта нового типа. Предложенная архитектура формализует понятия структурно-функциональной устойчивости, ценностно-ориентированного управления, регуляторной адаптивности, AI-governance и культурной омниканальности. Статья представляет интеллектуальное исследование взаимосвязей между ценностями, технологиями и управленческой устойчивостью городских организаций, предлагая методологические рекомендации по укреплению адаптивности и устойчивого развития муниципального управления в цифровую эпоху.

Ключевые слова: организационная устойчивость; цифровая трансформация; ценностно-ориентированное управление; корпоративная культура; искусственный интеллект; Anthro-AI; цифровой двойник; поведенческое управление; NarrativeOps; управленческие инновации.

Abstract In the context of rapid digital transformation and growing uncertainty, there is an increasing need for new approaches to managing the resilience of urban organizations. This article proposes an original theoretical and methodological model of a system architecture for resilience, combining value-cultural mechanisms, artificial intelligence (AI) technologies, and behavioral management. Based on an analysis of contemporary scientific literature, the article substantiates several innovative concepts: "Anthro-AI" (human-centered, AI-supported management), a dual-loop strategy (integrating organizational legacy with Anthro-AI), an organization's "digital cultural twin," a behavioral management laboratory (Behavior Lab), the NarrativeOps approach (the operating system of meaning), AI fluency for managers, the Blue Ocean Radar tool for finding new niches, a role-based model with 90-day management sprints, and an integral competency model for a new type of consultant. The proposed architecture formalizes the concepts of structural-functional resilience, value-oriented management, regulatory adaptability, AI-governance, and cultural omnichannelity. The article presents an intellectual study of the interconnections between values, technologies, and the managerial resilience of urban organizations, offering methodological recommendations for strengthening the adaptability and sustainable development of municipal governance in the digital age.

Keywords: organizational resilience; digital transformation; value-oriented management; corporate culture; artificial intelligence; Anthro-AI; digital twin; behavioral management; NarrativeOps; management innovations.

Введение

Современные городские организации функционируют в условиях сложной и динамичной цифровой среды, которую характеризуют постоянные технологические инновации, социальные сдвиги и внешние потрясения (пандемии, экономические кризисы и пр.). Прежние управленческие парадигмы, ориентированные главным образом на эффективность и прибыль, сталкиваются с ограничениями при столкновении с VUCA-миром (волатильность, неопределенность, сложность, неоднозначность). В этих условиях концепция организационной устойчивости выходит на первый план как стратегический приоритет, позволяющий организациям не только выживать, но и развиваться, успешно адаптируясь к кризисам и деструктивным изменениям. Под организационной устойчивостью понимают динамическую способность системы предвидеть кризисы, гибко реагировать на дестабилизирующие события и сохранять долгосрочную жизнеспособность путем опережающего и проактивного приспособления.

Актуальные исследования отмечают, что формирование устойчивости требует комплексного подхода. С одной стороны, это внутренние ресурсы и потенциалы организации – люди (лидерство, компетенции персонала, социальный капитал) и ценности, определяющие поведение. С другой – структура и процессы: технологические инновации, цифровизация, управление

цепями поставок и другими операционными механизмами, повышающими адаптивность к внешним шокам. Иными словами, для устойчивого развития организации необходим синтез структурно-функциональной устойчивости (устойчивость организационной структуры и основных процессов) и культурно-ценностной устойчивости (способность культуры и ценностей поддерживать сплоченность и инновационность).

Одной из ключевых особенностей городских организаций (например, муниципалитетов, городских служб, а также компаний, работающих в городском пространстве) является их высокая степень вовлеченности в социальную ткань города. Это требует ценностно-ориентированного управления – когда управленческие решения соотносятся не только с экономическими показателями, но и с влиянием на сообщество, культурную среду, качество жизни горожан. Как показывают последние тенденции в России, бизнес и муниципальное управление начинают смещать фокус с краткосрочной выгоды к более широким ценностям и миссии. Так, в принятой ведущими российскими организациями Декларации о корпоративной культуре российского бизнеса провозглашается, что бизнес – это «не только генератор прибыли, но и носитель ценностей, влияющих на общество и будущее страны». Такой ценностный сдвиг отражает переход к эко-системному пониманию организации, встроенной в социально-культурный контекст. Для городских организаций это означает ориентацию на устойчивое развитие городской экосистемы, партнерство с сообществами, внимание к культурным кодам территории.

Одновременно цифровая среда приносит новые инструменты и вызовы. Искусственный интеллект и большие данные проникают в сферу управления – формируются системы алгоритмического менеджмента и AI-governance (управления на основе ИИ). Однако очевидно, что максимальный эффект эти технологии дадут лишь при человеко-центричном подходе, учитывающем человеческий фактор. Возникает запрос на гибридные модели управления, где ИИ усиливает возможности человека, а не подменяет его – то, что мы далее обозначаем как концепцию Anthro-AI (Anthropocentric AI). В исследованиях подчеркивается важность развития «человеко-центричного» ИИ и связанных с ним управленческих практик, ориентированных на восприятие, эмоции и поведение людей, вовлеченных в организацию. Лидеры организаций должны быть готовы к тому, что алгоритмы все активнее участвуют в принятии решений, поэтому им необходимы новые навыки для совместного управления “в паре” с ИИ, понимания его возможностей и ограничений. В то же время встает проблема доверия к алгоритмическим решениям и этики ИИ – без надлежащего AI-governance (в том числе новой системы правил и ответственных за использование ИИ) организационная устойчивость может, напротив, подрываться из-за рисков ошибок и снижения доверия сотрудников или граждан.

Еще одним существенным направлением, влияющим на устойчивость, стало применение поведенческих наук в управлении. Государственные органы

и корпорации во всем мире создают «лаборатории поведенческих инсайтов» (Behavioral Insights Teams), тестирующие нововведения путем экспериментальных подходов (так называемое «nudging», или подталкивание к нужному поведению). Подобные поведенческие «лаборатории» позволяют «лаборатизировать» управление – т.е. внедрять культуру экспериментов, испытания пилотных проектов в контролируемых условиях, прежде чем масштабировать решения. Для городского управления это особенно ценно: можно апробировать, как жители реагируют на новую городскую услугу или регуляцию, используя методы А/В-тестирования, симуляции и др. Поведенческий подход дает инструмент повышения устойчивости через адаптацию поведения сотрудников и граждан: от тренировок действий в ЧС до тонких настроек коммуникаций, повышающих принятие реформ.

Наконец, управление смысловым полем – нарративами – все более признается стратегическим ресурсом. Организационные нарративы (истории, ценности, миссия) служат своего рода «операционной системой» для коллективных действий: они задают рамку, в которой сотрудники осмысливают изменения и нововведения. В эпоху социальных сетей и тотальной информатизации способность организации управлять нарративами – как внутри (среди персонала), так и вовне (среди жителей, партнеров, СМИ) – становится критически важной для поддержания доверия и лояльности. Исследователи отмечают, что целенаправленная работа с нарративами позволяет направлять процессы смыслообразования и избегать хаотичной множественности интерпретаций. Мы вводим термин NarrativeOps – подразумевая системный, операционный подход к работе со смыслами и историями, поддерживающими стратегию. Он сродни тому, как DevOps в IT интегрирует разработку и эксплуатацию: NarrativeOps интегрирует формирование стратегических историй с ежедневным управлением, превращая ценности и миссию в действенные руководства.

Таким образом, *проблемное поле* исследования охватывает пересечение трех доменов: ценности и культура (как источник внутренней устойчивости и смыслов), цифровые технологии (ИИ) (как фактор изменения управления и инструмент для устойчивости) и поведение людей (как объект управления и адаптации). Цель данной работы – обосновать теоретически и методологически целостную архитектуру, объединяющую эти домены для повышения устойчивости городских организаций. В статье представлены оригинальные концепции и инструменты, разработанные автором и в консалтинговой практике ICS Consulting, интерпретированные в научной логике. Новизна состоит в синтезе человекоцентричного подхода к ИИ (Anthro-AI), ценностно-культурного управления и адаптивных методов (двухконтурная стратегия, NarrativeOps, Behavior Lab и др.) в единую систему, направленную на *структурно-функциональную и ценностную устойчивость*.

Основная часть.

Организационная устойчивость. Понятие устойчивости организаций привлекло значительное внимание исследователей за последние годы, особенно

в контексте кризисов и *disruption* факторов. Общеизвестно, что организационная устойчивость – это многомерная способность компании противостоять потрясениям, оперативно восстанавливаться и использовать сложности как точки роста. Согласно современным управленческим техникам, существуют разные уровни анализа устойчивости: индивидуальный (устойчивость сотрудников), командный, организационный и межорганизационный (сетевой). На уровне всей организации современные подходы можно условно разделить на два направления:

- *Внутренние ресурсы и люди.* Основа этого подхода в том, что человеческий капитал и социальный капитал способны повысить устойчивость. Лидеры, обладающие нужными навыками, и сотрудники с высоким уровнем вовлеченности и знания позволяют организации гибко перестраивать деятельность в кризис. Например, выявлено, что определенные стили лидерства могут «активировать» резистентность в ситуации кризиса. Культурные нормы тоже играют роль медиатора: установлено, что инновационная организационная культура опосредует влияние прогрессивного мышления лидеров на устойчивость компании. Организационные ценности рассматриваются как фундамент, на котором строится сплоченность в период изменений; согласованность сотрудников с ценностями организации снижает стресс и повышает способность к коллективному преодолению трудностей. Таким образом, ценностно-ориентированное управление и развитие кадрового потенциала – важнейшие факторы резилиентности.

- *Структура, процессы и технологии.* Другой подход акцентирует организационную структуру и процессы. Гибкие оргструктуры, делегирование полномочий и децентрализация способствуют более быстрому реагированию на непредвиденное. Управленческие процессы, такие как управление рисками, непрерывность бизнеса, а также инновации и цифровизация, напрямую связаны с устойчивостью. Так, внедрение новых технологий (например, решений Industry 5.0) усиливает адаптивность и снижает уязвимость фирмы к внешним изменениям. Отдельно изучается вклад системы управления цепями поставок и операционной эффективности: устойчивые компании проектируют цепочки с запасом прочности и быстрыми альтернативными маршрутами, что доказало свою ценность в условиях пандемии и разрывов поставок.

Синтезируя оба аспекта, последние работы все чаще предлагают системный подход: рассматривать организацию как живую систему, способную к обучению и трансформации под давлением среды. Устойчивость тогда понимается как *динамическая способность*, развиваемая через организационное обучение, проактивное сканирование среды и совместное видение будущего. Такой подход мы принимаем за основу, расширяя его включением ценностно-культурных и цифровых измерений.

Ценности, культура и устойчивость. Роль корпоративной культуры и ценностей для устойчивости трудно переоценить. Культура задает «неписанные

правила» и образцы поведения, которые проявляются именно во время кризисов. Исследования в китайских компаниях показали, что поддерживающая, инновационная культура усиливает эффект позитивного лидерства на устойчивость организации. Культура, ориентированная на обучение и сотрудничество, облегчает организационное *поглощение знаний* и *организационное обучение*, что ведет к лучшей приспособляемости. Ценностное лидерство и ценностно-ориентированная стратегия формируют у сотрудников чувство смысла и причастности, повышая их резистентность к стрессам. Напротив, рассогласование провозглашенных ценностей и реальных действий менеджмента подрывает доверие и может затруднить мобилизацию команды в кризисной ситуации.

Отдельно следует отметить влияние нравственно-этических ценностей на устойчивость. Приверженность организации принципам устойчивого развития, социальной ответственности, этики способна укреплять ее репутацию и *легитимность* в глазах внешних стейкхолдеров. Это создает *запас доверия*, который помогает пережить трудности. Более того, ценностные приоритеты влияют на стратегические решения: например, ориентация на долгосрочное ценностное создание (value creation) vs. краткосрочную прибыль ведет к инвестициям в развитие людей, инноваций, отношений с сообществом – что, как сейчас становится очевидно, повышает устойчивость бизнеса к потрясениям. Таким образом, ценностно-культурные механизмы – это своего рода «иммунная система» организации. В нашем дальнейшем изложении мы опираемся на этот тезис, рассматривая ценности и культуру как базовый контур устойчивости (назовем его контуром наследия организации).

Искусственный интеллект и человеко-центричное управление (Anthro-AI). Цифровизация управления привела к появлению феномена алгоритмического менеджмента – использования алгоритмов для назначения задач, контроля результатов, принятия решений. В городском контексте это проявляется, например, в интеллектуальных системах управления трафиком, распределения городских ресурсов на основе данных и прогнозных моделей, чат-ботах для работы с обращениями граждан и т.п. В частном секторе – это внедрение AI/ML для прогнозирования спроса, оптимизации процессов, HR-аналитики и др. Согласно отчету McKinsey, к 2025 г. более 75% организаций используют ИИ хотя бы в одной бизнес-функции, однако лишь ~1% оценивают свою цифровую зрелость как полную. Это указывает на существенный разрыв AI-флюентности: технологии доступны, но управленцы не чувствуют уверенности в их использовании.

Концепция Anthro-AI, рассматриваемая в статье, предлагает преодолеть этот разрыв через *человекоцентричный подход к ИИ в управлении*. Близкие идеи находят отражение в современных работах по human-centered AI. Исследователи подчеркивают, что по мере усиления роли алгоритмов критически важно понять поведенческие и эмоциональные реакции людей – как сотрудники воспринимают «менеджмент ИИ», как сохранить их мотивацию и

доверие. В экспериментальном исследовании (Dong et al., 2023) сравнивалась реакция работников при управлении со стороны ИИ vs человека: обнаружено, что производительность, мотивация и восприятие справедливости мало различались, однако необходимы условия прозрачности и понимания со стороны людей. Это означает: чтобы ИИ-инструменты органично встроились, менеджеры должны говорить на одном языке с ИИ – обладать достаточной AI-грамотностью (fluency) и одновременно транслировать сотрудникам смысл применения ИИ. Только тогда технологии станут не пугающим «черным ящиком», а партнером в работе.

Литература по цифровому лидерству отмечает, что руководители, освоившие цифровые компетенции, более успешно ведут организации через изменения, повышая их устойчивость. Цифровой лидер умеет использовать данные и аналитику для принятия решений, стимулирует культуру инноваций и экспериментирования, и – важно – поощряет саморегуляцию и проактивность сотрудников (например, через *микро-баттлы*) для адаптации к изменениям. Культурный фактор здесь выступает модератором: исследование Ye et al. (2025) показало, что если организационная культура негибкая, то эффект цифрового лидерства на адаптивность персонала снижается. Поэтому необходимо, чтобы культура поддерживала внедрение ИИ – поощряла обучение, открытость новому, упреждающее обсуждение рисков и этики. Современные рекомендации сходятся на том, что *«AI-способности должны быть встроены в культуру, а не просто прикреплены к стратегии»*. Практически это означает необходимость включать основы ИИ в программы обучения сотрудников, обсуждать на совете директоров вопросы AI-риск-менеджмента наравне с финансовыми рисками, вырабатывать AI-этику, соответствующую ценностям компании.

В контексте городских организаций (например, умных городов) человеко-центричный подход к ИИ приобретает особое значение из-за непосредственного влияния технологий на население. Концепция “smart city” эволюционирует в сторону “wise city” – где упор не только на технологической оснащенности, но и на том, чтобы технологии служили реальным потребностям жителей, уважали их ценности и права. Следовательно, муниципальным управленцам требуется AI-флюентность – умение понимать возможности ИИ и управлять ими, сохраняя доверие граждан. Без этого цифровые решения могут встретить сопротивление или привести к непредвиденным социальным эффектам.

Цифровые двойники и моделирование будущего. Одной из инноваций цифровой эпохи стало появление концепции Digital Twin – цифрового двойника. Изначально она развивалась в индустриях (промышленности, строительстве) для моделирования поведения физического объекта или процесса. Но недавно идея цифровых двойников проникла и в управление организациями. Цифровой двойник организации (DTO) – это динамическая программная модель, реплицирующая ключевые параметры предприятия, его процессы, структуру и даже людей, синхронизированная с реальным состоянием организации. Такой двойник позволяет проводить эксперименты «в

виртуале» – тестировать, *что если* внедрить ту или иную стратегию, реорганизацию, культурную программу, – и наблюдать прогнозируемые последствия без риска для реальной организации. Гартнер и другие аналитики считают DTO одним из перспективных инструментов для повышения организационной гибкости и обоснованности решений.

В нашем исследовании вместо Digital Twin – цифрового двойника – предлагается уточненное понятие – «цифровой культурный двойник» (Cultural Twin) организации. Речь идет о цифровой модели не столько физических процессов, сколько социокультурной системы компании: ценностей, норм, коммуникационных паттернов, вовлеченности персонала и т.д. С помощью такого «двойника культуры» менеджмент мог бы моделировать влияние изменений на культурную среду и поведение людей. В некотором роде элементы этого уже применяются: например, опросы и аналитика данных о настроениях сотрудников, симуляции организационных изменений, игровые моделирования кризисных ситуаций. Но целостный *Cultural Twin* подразумевает интеграцию множества данных (опросы, сети взаимодействия, показатели HR, даже контент переписки – соблюдая приватность) в единую модель. Цифровые двойники компании и моделирование стратегий изменений позволяют протестировать эффекты до их фактического внедрения, как отмечается в практических кейсах. Это особенно важно при трансформациях, затрагивающих культуру: слияния компаний, выход на новые рынки с иными национальными культурами, внедрение Agile-методов вместо иерархии и пр. Если неправильно спрогнозировать культурные барьеры, велика вероятность провалов (известны случаи, когда крупные международные проекты срывались из-за недооценки культурных различий). Поэтому социокультурная адаптация сейчас рассматривается как составная часть стратегии при организационных изменениях и экспансии.

Научная литература пока лишь начинает обсуждать цифровых двойников организаций. Авторы указывают на множество методологических вызовов – от полноты и актуальности данных до сложности моделирования человеческого фактора. Некоторые скептически отмечают, что полный цифровой близнец организации может никогда не стать реалистичным. Тем не менее, частичные симуляционные инструменты уже используются (например, process mining для моделирования бизнес-процессов или agent-based modeling для имитации поведения потребителей). В нашей статье тезис состоит в том, что даже упрощенный «культурный двойник» – скажем, модель, учитывающая ключевые ценности, уровни доверия, типы мотивации сотрудников – станет ценным элементом архитектуры устойчивости. Он позволит развивать регуляторную адаптивность: прежде чем вводить новый регламент или программу, прогнать её через модель и увидеть, где потенциал сопротивления, как изменятся показатели вовлеченности, не произойдет ли ценностного конфликта. Такой подход перекликается с идеей *laboratizing* – превращения города или организации в лабораторию, где политики тестируются экспериментально. Конечно, речь идет об экспериментах исключительно на «виртуальном» городе

– ответственность подразумевает очень вдумчивый запуск пилотных проектов. Цифровой двойник фактически и есть виртуальная лаборатория для организации.

Поведенческое управление и “Behavior Lab”. Концепция Behavior Lab в управленческом контексте подразумевает институционализацию экспериментального подхода к человеческому поведению в организации. Источником здесь служит быстроразвивающееся поле поведенческой экономики и поведенческих наук, проникшее в государственное управление и бизнес. Государства создают подразделения, проводящие *научные эксперименты с управлением поведением* для выбора оптимальных мер (классический пример – Британское «Nudge Unit», успешно повышавшее собираемость налогов мягкими поведенческими воздействиями). Для организаций ценность такого подхода – перейти от управления на основе интуиции и догм к управлению на основе *доказательств* (данных о том, как реально ведут себя люди).

Лаборатория поведенческого управления в компании или муниципалитете может выполнять несколько функций: (1) диагностика поведения – например, сбор метрик, опросов, анализ цифрового следа сотрудников или граждан, выявление *слабых мест, проблем* и отклонений; (2) генерация гипотез – разработка различных инициатив, которые потенциально изменят поведение (например, новая система вознаграждения, формат обучения, коммуникационная кампания для населения); (3) эксперименты – запуск пилотных проектов на ограниченных выборках подразделений или районов города, с контрольной группой, чтобы увидеть причинно-следственный эффект; (4) масштабирование удачных интервенций или “de-laboratizing” – перенос из экспериментального режима в стандартную практику (институционализация). Такой цикл позволяет быстро учиться на малых ставках и избегать крупных провалов.

Теоретической опорой здесь выступает теория поведенческого управления (*behavioral governance*), которая соединяет принципы классического менеджмента с находками hr-менеджмента о реальном принятии решений, мотивации и культуре. Например, известно, что “*простые подталкивания вовсе не так просты*” – их эффективность сильно зависит от контекста и нюансов реализации. Это требует квалифицированного подхода: учитывать этические аспекты (не манипулировать излишне поведением людей без их ведома), прозрачность, а также вовлекать самих сотрудников в разработку изменений (тогда это уже не внешнее воздействие, а элемент саморегуляции).

Для устойчивости организации поведенческий подход ценен тем, что повышает адаптивность нормативной базы и управленческих практик – т.е. регуляторную адаптивность. Правила и процедуры больше не высечены в граните, а рассматриваются как гипотезы, которые можно улучшать. При появлении новых вызовов (например, необходимость срочно перевести персонал на удаленную работу) наличие культуры эксперимента позволит быстрее найти рабочие решения и снизить стресс. Кроме того, поведенческие

методы улучшают взаимодействие организации с внешними стейкхолдерами: горожанами, клиентами. Например, муниципалитет может экспериментально протестировать разные способы оповещения о ЧС, чтобы выяснить, какой из них дает наилучший отклик, тем самым повысив резистентность города к бедствиям. Создание городской устойчивости должно использовать метод *anticipating* (прогнозирование) и *responsibilizing* (повышение ответственности граждан) в числе ключевых техник. Поведенческие интервенции, такие как образование по готовности к ЧС или “игровизация” участия жителей в экологических инициативах, как раз и служат инструментом вовлечения людей в коллективную устойчивость.

Нарративы и NarrativeOps. Управление нарративами – сравнительно новая, но стремительно набирающая популярность область, особенно в стратегическом менеджменте и управлении изменениями. Нарратив – это не просто коммуникация, а целостная история, придающая смысл событиям. Применительно к организации стратегический нарратив отвечает на вопросы: *«кто мы, куда и зачем идем, через что проходим»*. В периоды изменений именно борьба нарративов определяет, будет ли персонал сопротивляться или поддержит трансформацию. Если официальная стратегия не подкреплена внятным нарративом, сотрудники могут создавать свои «истории» (слухи, негативные интерпретации), что дробит организацию на фрагменты по смыслу.

Современные исследования указывают на возрастающую роль нарративной стратегии. Fischer-Appelt и соавт. (2022) описывают, как крупная компания (Merck) целенаправленно разрабатывала и внедряла новую систему нарративов при ребрендинге, чтобы выровнять внутренние и внешние представления о себе. Они вводят понятие “нарративные расхождения” – несоответствия между устаревшими историями о компании и ее новой стратегической реальностью. Управление изменениями в этом контексте сводится к выявлению таких расхождений и созданию новых нарративов, которые соединят прошлое, настоящее и будущее компании в связную историю. В случае Merck были определены три широких социальных нарратива (инновации, прогресс, наука), в отношении которых компания заново позиционировала себя через коммуникацию и символические действия. Этот пример иллюстрирует методичный подход к нарративам как к стратегическому инструменту.

Подход NarrativeOps, предлагаемый нами, означает интеграцию нарративного управления в операционную деятельность организации на постоянной основе. Термин подчеркивает аналогию с IT-методологией DevOps (где разработка непрерывно взаимодействует с эксплуатацией). NarrativeOps предполагает, что формирование и поддержание нужных нарративов – это не эпизодическая PR-акция, а постоянный процесс, “прошитый” во все уровни управления. Например: при запуске нового проекта менеджеры сразу определяют нарратив, который донесет смысл проекта команде; HR-службы включают в онбординг новых сотрудников рассказы о ключевых ценностях и истории успеха компании; топ-менеджмент регулярно транслирует внешней

аудитории истории, отражающие миссию и создающие доверие. Организация становится как бы омниканально культурно и смыслово целостной – во всех каналах коммуникации (внутри, вовне, онлайн, офлайн) выдержана единая система ценностных сообщений. Эта *культурная омниканальность* обеспечивает синергию: любой контакт сотрудника или гражданина с организацией усиливает общий нарратив, а не противоречит ему.

Научная основа NarrativeOps – исследования по организационному смыслообразованию (sensemaking). Классики (К. Вейк и др.) указывали, что лидеры могут влиять на *интерпретации* людей, облегчая коллективное понимание ситуации и координацию. Новые работы обсуждают, как контролирование нарратива помогает избегать множественных конкурирующих смыслов, которые могут парализовать организацию. Однако речь не о тоталитарном контроле мысли, а о рамках для самостоятельного осмысления. Если NarrativeOps внедряется верно, сотрудники не чувствуют пропаганды, но улавливают чёткий общезначимый смысл своей работы. Фактически, NarrativeOps можно рассматривать как часть культуры: культура рассказов, открытых обсуждений, рефлексии. Она же поддерживает устойчивость: общий позитивный нарратив («мы справимся, у нас особая миссия») служит психологическим ресурсом в трудные времена, повышает моральную устойчивость команды.

Компетенции управленцев и консультантов будущего. Завершая обзор, затронем тему компетенций нового типа, необходимых для реализации всех вышеописанных инноваций. Если традиционно менеджер ассоциировался с планированием, организацией, контролем (парадигма XX века), то менеджер устойчивой цифровой организации выступает в ролях: лидера-визионера (ценностного лидера), цифрового куратора, коуча/поведенческого дизайнера и нарративного архитектора. Такому многофункциональному профилю соответствует интегральная модель компетенций – объединяющая *hard skills* (цифровые, аналитические) и *soft skills* (эмоциональный интеллект, креативность, коммуникации) с метакомпетенциями (системное мышление, обучаемость).

Согласно последним прогнозам, в ближайшие годы от лидеров и консультантов будут требоваться по крайней мере 8–10 ключевых навыков: аналитическое и системное мышление, эмоциональный интеллект, стратегическое видение, цифровая грамотность, проектное и agile-управление, навыки лидерства и вдохновения, креативность и инновационность, умение учиться и развивать других. Так, обзор востребованных у консультантов 2025 года навыков подчеркивает сочетание “острого ума и мягкого сердца”: умение работать с данными и бизнес-моделями должно идти рука об руку со способностью выстраивать доверие, слушать, убеждать. Техническая грамотность (включая основы ИИ, данные, автоматизацию) теперь обязательна для консультанта, но не менее важно умение рассказывать истории и визуализировать идеи для донесения своих рекомендаций. Кроме того, отмечается, что лидерство в условиях неопределенности требует от

консультанта навыков фасилитации и вовлечения команд, управления без прямой власти, через влияние.

Таким образом, формируется образ специалиста, обладающего глубиной в своей предметной области и широтой понимания смежных. Интегральная модель компетенций, предлагаемая нами для консультанта нового типа, сводит воедино четыре измерения: (1) *знание технологий и данных* (AI-fluency, цифровые инструменты); (2) *понимание людей и культуры* (психология, культура, коммуникации); (3) *стратегическое мышление* (системный анализ, дизайн бизнес-моделей, поиск “синих океанов”); (4) *ценностное лидерство* (этика, устойчивое развитие, умение формировать видение). Такой консультант способен выступать проводником изменений в цифровую эпоху, соблюдая баланс между технологическим прогрессом и ценностным фундаментом.

Резюмируя: современные исследования дают фрагменты мозаики (устойчивость, культура, ИИ, поведение, нарративы, компетенции), но необходима их интеграция. Научный пробел, который призвана заполнить данная работа, – связная концепция системной архитектуры устойчивости организаций, объединяющая эти разрозненные элементы в единую методологическую рамку.

Основные результаты: концепции архитектуры устойчивости

Anthro-AI: человеко-центричное ИИ-управление

Anthro-AI (сокр. от *Anthropocentric AI*) – концепция управленческого подхода, при котором искусственный интеллект интегрирован в управленческие процессы как инструмент поддержки, усиления возможностей человека, а не как заменитель или сугубо автоматический контролер. Главный принцип Anthro-AI: в центре принятия решений остается человек – руководитель, эксперт, гражданин – и ИИ служит для расширения его информированности, облегчения рутины, предоставления аналитических инсайтов, но окончательные решения принимаются с учетом человеческих ценностей, эмпатии и ответственности.

Эта концепция сформулирована в противовес двум крайностям: (1) технократическому подходу, где решения полностью передаются алгоритмам, что чревато *«алгоритмической бесчеловечностью»* (отсутствием учета уникальных ситуаций, этических нюансов); (2) архаичному подходу, игнорирующему потенциал ИИ и полагающемуся лишь на человеческую интуицию, что в современной сложности ведет к субъективным ошибкам и неэффективности. Anthro-AI стремится к симбиозу человека и машины.

Практическое выражение Anthro-AI в городских организациях:

- В муниципальном управлении – системы поддержки принятия решений для мэров и городских служб, где ИИ анализирует массивы городских данных (транспорт, экология, обращения граждан) и предлагает варианты действий, но окончательное решение принимает руководитель, опираясь также на общественное мнение и ценностные приоритеты города.

• В городских компаниях – внедрение AI-инструментов (например, рекомендационные системы, предиктивная аналитика в управлении персоналом), при условии, что менеджеры обучены *«говорить на языке ИИ»* и могут интерпретировать результаты. **AI-флюентность управленцев** становится, таким образом, неотъемлемой частью Anthro-AI: лидер должен разбираться в возможностях и ограничениях алгоритмов, уметь задать правильные вопросы и критически оценить выводы ИИ.

Научное обоснование необходимости человеко-центричного ИИ мы частично рассмотрели в обзоре: исследования указывают, что восприятие сотрудниками алгоритмического управления не однозначно негативно, если оно внедряется прозрачно и справедливо. В противном случае может возникнуть отторжение решений ИИ из недоверия. Anthro-AI предполагает проактивную работу с организационной культурой для принятия ИИ: обучение персонала (повышение цифровой грамотности), обсуждение этических принципов использования ИИ, обеспечение AI governance – наличия политики, регулирующей развитие ИИ в организации (назначение ответственных за проверку алгоритмов, за качество данных, за устранение *bias* и т.п.). Как отмечает Т. Sheen (2025), ответ на вызовы – *«не просто автоматизировать все из-за страха отстать, а задать вопрос: “какую проблему мы решаем и является ли ИИ лучшим инструментом для этого?”»*. Это квинтэссенция Anthro-AI: внедрение ИИ не ради моды (не из FOMO – *fear of missing out*), а осмысленно, исходя из реальных потребностей и с ответственным отношением.

Anthro-AI вносит вклад в устойчивость тем, что сочетает сильные стороны машин (скорость, масштаб, вычислительная точность) и человека (творчество, ценностное суждение, адаптивность). В непредвиденных ситуациях алгоритм может быстро дать аналитику, но человек примет креативное решение; или наоборот – при перегрузке информации ИИ отфильтрует главное, разгрузив когнитивно команду. Это *оргструктурное и когнитивное резервирование* повышает живучесть системы. Кроме того, Anthro-AI позволяет организациям быстрее обучаться: каждая интеракция человека с ИИ – это обмен: человек получает знания от данных, ИИ учится у эксперта (через обратную связь). В долгосрочном плане такие тандемы могут создавать коллективный интеллект организации, устойчиво поддерживающий принятие решений на высоком уровне качества даже при смене отдельных лиц.

Двухконтурная стратегия: наследие + инновации (ICS Heritage + Anthro-AI)

Двухконтурная стратегия – оригинальная методологическая рамка, предлагающая разделение стратегического управления на два взаимосвязанных контура: контур наследия (Heritage) и контур Anthro-AI. Эта концепция возникла из практического наблюдения, что успешные устойчивые организации умеют одновременно сохранять свои проверенные временем сильные стороны и осваивать новые технологии и подходы. Так, в консалтинговой практике ICS Consulting отмечено, что попытки цифровой

трансформации, игнорирующие базовые ценности и опыт организации, часто проваливаются; равно как и слепое следование традициям без инноваций ведет к застою.

Контур наследия (ICS Heritage) включает в себя:

- Основополагающие ценности и культуру организации – то, что делает ее уникальной, сплачивает людей вокруг общей идентичности (например, для муниципалитета – дух служения горожанам, для исторической компании – культура качества и ответственности).
- Накопленные компетенции и знания – профессиональный опыт кадров, ноу-хау, лучшие практики, неформальные сети взаимодействия.
- Длительные связи с стейкхолдерами – репутация, доверие сообщества, партнерства.

Этот контур можно назвать *стабилизирующим ядром*: он обеспечивает структурную устойчивость (прочные институты, преемственность процессов) и культурную устойчивость (единый ценностный стержень). Во время потрясений именно опора на базовые ценности, миссию позволяет организации не потерять ориентиры (как компас). Например, больница, чей вековой девиз «не навреди», будет фильтровать любые инновации через призму безопасности пациента. Или город, ценящий свою историю, при внедрении смарт-технологий позаботится о сохранении наследия, балансе инноваций и традиционного облика. Контур наследия тем самым не дает организации “разорвать” на части, удерживает ее идентичность.

Контур Anthro-AI (инновационный) – это слой нововведений, экспериментирования, адаптации к внешним изменениям. Сюда относятся:

- Технологические инновации: внедрение ИИ и аналитики (собственно Anthro-AI подход), цифровые платформы, новые инструменты работы.
- Новые управленческие практики: agile-методы (спринты, кросс-функциональные команды), поведенческие эксперименты (Behavior Lab), новые модели организационной структуры (гибридные, сетевые).
- Динамическая стратегия: поиск новых рынков и ниш (Blue Ocean Radar), непрерывное стратегическое обновление, пересмотр бизнес-моделей по мере необходимости.

Контур Anthro-AI действует по принципу *explore* (исследование, освоение нового), тогда как контур наследия – *exploit* (использование проверенного). По аналогии с теорией *двойного цикла* Дж. Марча (*exploration vs exploitation*), двуконтурная стратегия стремится устранить конкуренцию между этими двумя видами деятельности за ресурсы, а наоборот – наладить их сотрудничество.

Взаимодействие контуров: Контуров не изолированы, между ними происходит постоянный обмен. Инновационный контур черпает из наследия ценностные ориентиры (например, разработка нового AI-сервиса ориентируется на миссию организации, чтоб он усиливал ее, а не противоречил). Также из наследия берутся лучшие практики: например, если компания славится клиенториентированностью, этот принцип переносится и в

цифровой сервис (UX дизайн учитывает привычки клиентов). В обратном направлении, успешные новшества со временем интегрируются в наследие, становясь частью новой нормы. Таким образом достигается регуляторная адаптивность: правила и стандарты организации регулярно обновляются, но через плавную институционализацию, без ломки базовых устоев. Это напоминает биологическую метафору: организм сохраняет ДНК, но постоянно обновляет клетки.

Научно данная идея близка концепциям амбидекстрии организации (способности сочетать эксплуатацию и исследования) и бимодального управления (как у Гартнера – Mode 1 «стабильный», Mode 2 «экспериментальный»). Однако уникальность двухконтурной стратегии в акценте на ценностно-культурном ядре в качестве первого контура. Многие бимодальные подходы фокусируются на технологиях, оставляя ценности “за кадром”. Мы же утверждаем, что без явного управления контуром наследия инновационный контур может увлечь организацию в сторону, не совпадающую с ее предназначением, или вызвать сопротивление людей.

Пример применения: городской департамент, внедряя систему “умный город” (IoT датчики, AI-аналитика), должен параллельно работать над контуром наследия – объяснять сотрудникам, как новые технологии соответствуют давней миссии “служить населению”, обучать старые кадры новым навыкам, сохраняя уважение к их опыту. Тогда цифровая трансформация пройдет гладко и укрепит устойчивость департамента. Без этого – риск саботажа, неучтенных ценностных конфликтов (скажем, жители старшего поколения могут воспротивиться датчикам, считая их нарушением приватности – тут ценностный аспект “уважения к частной жизни” должен быть учтен при разработке проектов).

Итого, двухконтурная стратегия формирует двойную защиту устойчивости: контур наследия обеспечивает прочность и *identity* (кто мы есть), контур Anthro-AI – гибкость и *change* (как мы меняемся). Вместе они создают *структурно-культурный* каркас, способный выдерживать удары, прогибаясь, но не ломаясь.

В дальнейших подразделах мы детализируем инструменты, преимущественно относящиеся к инновационному контуру, однако всегда подразумеваем их согласование с ценностным ядром.

Цифровой культурный двойник (Cultural Twin) организации

Цифровой культурный двойник – это концептуальная модель цифрового отражения нематериальных аспектов организации, прежде всего ее корпоративной культуры и связанного с ней поведения сотрудников. Если классический *Digital Twin* воспроизводит физические параметры, то *Cultural Twin* моделирует «социальную ткань» организации. Он включает данные и метрики по ценностям, нормам, стилям коммуникации, уровню доверия, вовлеченности персонала, климату в коллективе, распространенным моделям принятия решений и др.

Цель создания цифрового культурного двойника – предоставить руководству инструмент для прогнозирования, как организационная культура отреагирует на те или иные изменения. Например, перед слиянием двух подразделений можно “проиграть” сценарий, чтобы понять, какие культурные различия приведут к трениям (один отдел более иерархичен, другой более демократичен – прогнозируется риск конфликтов во взглядах на управление). Или при внедрении новой ценности (скажем, ориентации на инновации) можно увидеть, какие текущие неформальные нормы этому препятствуют (может быть, сильна культура избегания ошибок и наказания за неудачи – это нужно скорректировать).

Как может выглядеть реализация Cultural Twin на практике? В упрощенном варианте – информационная панель (culture dashboard), где в режиме реального времени отображаются ключевые KPI культуры: индекс удовлетворенности и вовлеченности (по опросам, eNPS), индекс инновационности (например, число поданных рационализаторских предложений), индекс сотрудничества (сетевой анализ коммуникаций показывает разобщенность или сплоченность), индекс обучения (сколько часов на обучение, как распространяются знания) и т.д. Эти данные собираются с разных систем: HRIS, платформ внутреннего общения, результатов онбординга и наставничества и пр. Затем применяются аналитические модели (в перспективе – ИИ), которые позволяют выявлять тенденции и *симулировать изменения*. Например, модель может ответить: “если мы сократим уровень бюрократии на X (по результатам опросов), то удовлетворенность вырастет на Y, а текучесть снизится на Z, что повысит общую устойчивость команды”.

В продвинутом варианте Cultural Twin может интегрировать и *внешние факторы*: культуру партнеров, местные культурные контексты (важно для международных организаций или муниципалитетов, работающих с разными сообществами). Тогда он служит инструментом социокультурной адаптации, как упоминалось ранее. Так, ICS Consulting применяет подход, когда *«цифровые двойники компании и моделирование стратегий адаптации позволяют протестировать изменения до их фактического внедрения»*, и культурный анализ – неотъемлемая часть адаптации.

Научные работы по DTO (digital twin of organization) подтверждают потенциал таких моделей для организационного дизайна. Caporuscio et al. (2019) и van der Aalst (2021) указывают, что наличие “иконной репрезентации”, на которой можно тестировать эффекты изменений – ключевой компонент любого цифрового двойника организации. В то же время, авторы предостерегают, что создать полный двойник всей организации крайне сложно, особенно учитывая человеческий фактор. Наш подход отвечает на этот вызов тем, что сфокусирован на культуре как критической части организации, часто упускаемой в классических DTO. Пусть Cultural Twin будет неполным, но он охватит именно те soft-факторы, которые обычно сложно учесть в стратегиях, а которые, как практика показывает, могут сорвать самые блестящие планы

(пример – слияние DaimlerChrysler, где культурный конфликт стоил миллиардов).

Влияние на устойчивость: использование Cultural Twin позволит *снижать вероятность культурных “аварий”* – когда нововведение терпит неудачу из-за сопротивления или непонимания. Проактивно корректируя курс (например, проведя дополнительное обучение, коммуникационную кампанию, сменив стиль лидерства) по выводам модели, организация смягчает переходные шоки. Это особенно актуально в цифровую эпоху, где перемены происходят быстро и часто – культуру легче “потренировать” в виртуале, чем залечивать раны после непродуманной реформы.

Таким образом, цифровой культурный двойник выступает важным элементом архитектуры устойчивости, связывающим *контур наследия* (он фактически и есть цифровое воплощение наследия – ценностей, норм) с *контуром инноваций* (через симуляцию изменений). Он поднимает управление культурой на новый, более научный уровень – *evidence-based culture management*, что необходимо для комплексного повышения устойчивости.

Лаборатория поведенческого управления (Behavior Lab)

Behavior Lab – подход, отвечающий за проведение контролируемых поведенческих экспериментов и внедрение их результатов в практику управления. Если цифровой культурный двойник – это виртуальный инструмент, то Behavior Lab – скорее *процесс и структура* внутри организации, обеспечивающая непрерывное совершенствование через эксперименты. Ее можно рассматривать как реализацию философии *непрерывного совершенствования* (Кайзен) на стыке с поведенческими науками и аналитикой.

Основные функции Behavior Lab:

1. Диагностика поведенческих и организационных проблем. Например, высокий уровень опозданий, низкий отклик сотрудников на корпоративные инициативы, частые нарушения техники безопасности, низкая явка жителей на общественные слушания – все это кейсы для изучения. Лаборатория собирает данные (интервью, опросы, наблюдения, цифры KPI) и формулирует гипотезы о причинах: возможно, опоздания из-за неудобного расписания или мотивации, низкая явка – из-за нехватки информирования или доверия.
2. Разработка интервенций. Опираясь на научные знания (поведенческая экономика, социальная психология), команда Behavior Lab придумывает меры: например, изменить форму коммуникации (письмо с личным призывом вместо массовой рассылки), ввести мелкое поощрение за вовремя приход (геймификация пунктуальности), перестроить рабочую среду (оформить напоминания или изменить планировку). Важен креатив и междисциплинарность: часто применяются идеи из смежных областей.
3. Экспериментальное тестирование. Ключевой этап – запуск эксперимента. Выбирается пилотная группа и контрольная (по возможности). Интервенция применяется, и за период измеряются

результаты. Например, один отдел получает новую схему бонусов, второй работает по-старому; или 50 000 жителей одного района получают уведомление о собрании простым языком и с личным обращением, а другого – стандартным бюрократическим языком, и сравнивается посещаемость. Экспериментальный дизайн тщательно прорабатывается, чтобы изолировать эффект меры.

4. Анализ результатов и масштабирование. По итогам эксперимента Behavior Lab при участии аналитиков оценивает статистическую значимость эффектов. Если гипотеза подтвердилась (скажем, личностный стиль письма увеличил явку на 20%), то готовится рекомендация внедрить изменение повсеместно. Если результат нейтральный или отрицательный – анализируются причины, делаются выводы, возможно, запускается модифицированный эксперимент. Таким образом, только прошедшие проверку решения поступают “в тираж”.

Институционализация Behavior Lab важна: необходимо, чтобы топ-менеджмент поддерживал культуру экспериментов, не наказывал за “отрицательные” результаты (ведь они тоже полезны – показывают, чего не надо делать). Требуется и соблюдение этики: люди, участвующие в экспериментах, как правило, должны либо давать согласие, либо по крайней мере не испытывать ущерба.

На теоретическом уровне Behavior Lab опирается на концепцию организации как лаборатории. Huizenga et al. (2023) отмечают, что один из пяти приёмов управления устойчивым городом – это превращение городского пространства и институтов в площадки для экспериментов, что может принести прогрессивные изменения. Пример – города, которые пилотируют новые регуляции на ограниченной территории (как экспериментальные правовые режимы). Наше предложение – принести этот подход *внутрь организации*, чтобы сама организация была постоянно *обучающейся системой*. Это созвучно идеям Питера Сенге о “обучающейся организации”, но конкретизировано через инструментарий поведенческих наук.

Вклад в устойчивость: Behavior Lab повышает адаптивность – организация быстрее реагирует на возникающие проблемы поведения или эффективности, потому что у нее есть механизм выявлять и чинить “сбой”. Она повышает вовлеченность сотрудников – они видят, что компания ищет лучшие практики, часто вовлекает и их самих (например, сотрудники могут предлагать гипотезы для тестирования). Она снижает риск крупных провалов – прежде чем катастрофически внедрить нерабочую реформу на всех, ее тихо проверяют на части, и может быть отменят или скорректируют, если она плоха. Это приносит регуляторную гибкость: правила эволюционируют, а не навязываются догматично. Наконец, Behavior Lab создает культуру непрерывного улучшения – ключевой фактор долгосрочной устойчивости (как физический иммунитет тренируется постоянным легким воздействием патогенов, так и организация крепнет от постоянных микро-изменений).

NarrativeOps: операционная система смыслов

Введем NarrativeOps – авторский термин для обозначения систематической, операционализированной работы с нарративами (организационными историями и смыслами) на постоянной основе. Если ранее управление нарративами воспринималось как разовая кампания (например, storytelling с трибуны в начале проекта), то NarrativeOps – это процесс, интегрированный в ежедневное управление, подобно тому как DevOps интегрирует разработку ПО в цикл непрерывного обновления.

Основные элементы реализации NarrativeOps:

- Единый стратегический нарратив. Организация формулирует центральную историю о своем предназначении и будущем (например: “Город N – современный смарт-мегаполис с душой исторического наследия, где технологии служат людям”). Этот нарратив не статичен – он может уточняться, но служит путеводной нитью. Все крупные инициативы связываются с ним (“проект цифрового портала – еще один шаг к тому самому смарт-мегаполису, который заботится о вас”).

- Нарративное сопровождение изменений. Любое изменение – от реорганизации отдела до запуска новой услуги – оформляется и коммуницируется как история: зачем это делается, какую проблему решит, какие ценности укрепит. Вместо сухого приказа сотрудники или граждане получают повествование о смысле изменений. Это повышает принятие: людям легче согласиться, когда видна позитивная “легенда” реформы.

- Мониторинг поля смыслов. NarrativeOps подразумевает постоянно “держат руку на пульсе” информационного пространства внутри и вокруг организации. Используются опросы, фокус-группы, анализ соцсетей, неформальные сигналы, чтобы понять: какие истории ходят? Нет ли дезинформации, слухов? Как воспринимаются решения руководства? При обнаружении нежелательных нарративов принимаются меры – разъяснения, корректировка сообщений. Это похоже на работу PR/GR, но не по кризисам, а рутинно.

- Распространение и тиражирование историй. Поощряется культура обмена историями: сотрудники делятся success stories, менеджеры – примерами, иллюстрирующими ценности. Возможно, создается банк историй или регулярно на планерках рассказываются небольшие истории из жизни организации, которые подкрепляют ценностную основу. Внешне – ведутся блоги, хроники изменений для общественности. Таким образом, нарративы не забываются, а постоянно обновляются и живут.

Инструментально NarrativeOps может подкрепляться платформами с рассказами об успешных кейсах внутри корпоративного портала, обучением лидеров навыкам связного рассказа о происходящем, привлечением специалистов – например, корпоративных антропологов или коммуникационных экспертов, которые помогают формировать связный сюжет изменений.

С научной точки зрения, “Стратегическое управление через нарратив” обосновывается в ряде работ последних лет. Управление мегапроектами, как показали Wang et al. (2022), существенно зависит от нарративных стратегий властей, влияющих на отношение граждан. То есть мягкое “историческое обрамление” проектов способно ускорить их реализацию или, наоборот, вызвать сопротивление. В корпоративных трансформациях Fischer-Appelt (2022) демонстрирует, что брендинг компании фактически стал для Merck инструментом нарративной перестройки организации. Их анализ выявил: три внешних больших нарратива (инновации, прогресс, наука) были неявно в конфликте с внутренними старыми историями о компании, и пока это не выровняли – реальная интеграция стратегии буксовала.

NarrativeOps, по сути, отвечает на вызов таких ситуаций: сделать работу с нарративами не разовой (под ребрендинг), а постоянной функцией менеджмента. В этом плане он близок к идеям “поиска смыслов” – действий лидеров по приданию смысла подчиненным. Дж. Гиоия и др. писали о том, что тексты стратегических программ – это тоже форма *авто-коммуникации*, где организация сама себе пересказывает, куда она идет. NarrativeOps можно рассматривать как инфраструктуру для поиска и формирования смыслов.

Воздействие на устойчивость: Наличие сильного позитивного нарратива действует мобилизующе в кризис: пример – компании, у которых есть корпоративный миф о своем предназначении, легче проходят через спад, потому что сотрудники мотивированы не только зарплатой, но и идеей. Кроме того, NarrativeOps помогает управлять репутационными рисками: организация вовремя ловит негативные истории и предлагает взамен свои, честно признавая проблемы, но показывая, как они решаются. Это создает прозрачность и доверие, а высокая репутация – доказанный фактор устойчивости (кредиторы и партнеры более лояльны в трудностях). Внутри же NarrativeOps снижает вероятность саботажа и конфликтов – когда люди понимают смысл, они с меньшей вероятностью будут сопротивляться. В терминах устойчивости – это укрепляет социальную спаянность системы, ее когезию. А когезивные системы более выносливы перед потрясениями.

AI-флюентность управленцев

AI-флюентность (AI fluency) – термин, обозначающий степень «беглости» и уверенности, с которой лидеры и менеджеры владеют тематикой искусственного интеллекта, данных и смежных цифровых технологий. Это не умение программировать ИИ, а более широкая компетентность: понимание основных возможностей и ограничений AI, знание ключевых терминов, способность задавать грамотные вопросы аналитикам, критически оценивать результаты, предусматривать риски и этические аспекты, связанные с внедрением AI. По сути, это новая форма цифровой грамотности для руководителей, необходимая в XXI веке наряду с финансовой и юридической грамотностью.

Включение AI-флюентности как отдельного элемента архитектуры обусловлено выявленным лидерским разрывом. Исследования показывают, что

хотя большинство организаций уже вкладываются в AI, подавляющее число руководителей не ощущают уверенности в управлении AI-проектами. Отчет McKinsey (2023) и публикация в FastCompany отмечают: *«флюентность, а не просто знакомство с ИИ, – следующий большой пробел в лидерских навыках»*. Лидеры могут бросаться модными словами о нейросетях, но не иметь глубины понимания, как превратить технологию в устойчивые результаты.

Недостаток AI-флюентности ведет к двум проблемам: (1) Риск неэффективных инвестиций – топ-менеджмент по принципу FOMO запускает AI-инициативы без четкой привязки к стратегии, в итоге получают “разрозненные инструменты или пилоты”, не дающие эффекта. (2) Риск потери контроля или доверия – руководство не может задать жестких рамок AI-программам, упускает вопросы данных и этики, потом сталкивается с кризисами (утечка данных, дискриминация алгоритма и пр.), либо сотрудники и общественность не доверяют внедрению, чувствуя опасность.

Формирование AI-флюентности предполагает систему мер по обучению и развитию лидеров. В современном менеджменте появились практики: компании проводят для топ-менеджеров специальные курсы и сессии по AI (не технические, а бизнес-ориентированные). Разрабатываются программы *reverse mentoring*, когда молодые IT-специалисты наставляют старших руководителей, знакомя их с технологическими трендами. В некоторых организациях вводят позицию консультанта по AI при совете директоров. Также публикуется все больше доступных руководству материалов: например, Harvard Business Review, Forbes публикуют статьи типа “Что лидеру нужно знать об ИИ”.

AI-флюентность включает также культурный компонент: лидер должен не только сам понимать ИИ, но и создать культуру принятия AI в команде. Это совпадает с принципами Anthro-AI и NarrativeOps: необходимо обсуждать AI, формировать общий язык. Например, Tracy Sheen рекомендует начать с *больших разговоров* – обсудить на уровне правления вопросы AI: *«Как мы управляем рисками ИИ? Где он усилит доверие клиента, а где может подорвать? Каких навыков не хватает нашей команде?»*. Такие дискуссии – часть воспитания AI-флюентной культуры.

В контексте городских организаций AI-флюентность важна и для политических лидеров (мэров, глав департаментов): они принимают решения об умном городе, о безопасности данных граждан, об автоматизации услуг, поэтому обязаны разбираться в теме, чтобы балансировать инновации и общественные ценности. Иначе технократы, поставщики технологий могут навязать решения, не учитывающие интересы общества.

AI-флюентность и устойчивость: компетентные в AI лидеры будут сдержаннее и разумнее в применении новых технологий. Они не бросятся внедрять ненадежный AI-систему в критически важную инфраструктуру без оценки рисков, тем самым снизят вероятность сбоев. Они и не пропустят угрозы, связанные с AI: к примеру, понимая важность данных, позаботятся о кибербезопасности и защите конфиденциальности (что тоже компонент устойчивости – киберустойчивости). Элементарный пример: AI-флюентный

лидер, зная об опасности «предвзятости» ИИ, инициирует аудит алгоритма на справедливость, чтобы потом не потерять доверие общественности из-за скандала. Регуляторная адаптивность также повышается: такие руководители готовят организации к изменениям регулирования AI (законы, стандарты), внедряют лучшие практики заранее.

В Anthro-AI команде AI-флюентный менеджер выступает “переводчиком” между технарями и гуманитариями. Он может убедить сотрудников принять AI, объяснив простыми словами, и может поставить задачу разработчикам AI, объяснив ее бизнес-смысл. Это критично для успеха проектов. В итоге AI-флюентность – своего рода “смазка” для всей архитектуры: без нее связка антропо-ценностного и цифрового (Anthro-AI) будет скрипеть.

Blue Ocean Radar: поиск ниш и возможностей

Blue Ocean Radar – инновационный инструмент стратегического мониторинга, предназначенный для выявления потенциальных “синих океанов”, то есть новых, свободных от конкуренции ниш и направлений развития. Название отсылает к концепции Blue Ocean Strategy (Ким и Моборн), согласно которой наибольший успех достигают организации, создавшие новый рынок вместо борьбы в старом (красном) океане конкуренции. *Radar* подразумевает активное сканирование окружающего ландшафта на предмет таких возможностей.

Компоненты Blue Ocean Radar:

- Аналитическая панель трендов. В организацию внедряется практика непрерывного отслеживания внешних сигналов – технологических трендов, социальных изменений, неудовлетворенных потребностей клиентов/граждан. Используются отчеты, данные соцсетей, форсайт-сессии, экспертные интервью. Эти сигналы отражаются на “экране радара”: например, на круговой диаграмме, где центр – текущий бизнес/миссия, а по окружности – прилегающие сферы и их сигналы.

- Креативные сессии разрешения противоречий. Один из подходов Blue Ocean – искать как превзойти существующие компромиссы между ценностью и затратами. Доктор Род Кинг предлагал инструмент Blue Ocean Radar Chart для визуализации профилей ценности и поиска, где можно улучшить показатель, не увеличив издержки. Применяя это, команда собирается и рассматривает: “Где у нас болевые точки или остановки продаж? Кто уже где-то решил подобную проблему? Можно ли перенять идею из другой отрасли или природы?”. Словом, происходит *креативный бенчмаркинг* за пределами отрасли, что рождает инновационные идеи.

- Идеи “за горизонт”. Radar также фиксирует идеи, которые пока не внедряемы, но могут стать новыми проектами при изменении обстановки. Это своего рода портфель дальних возможностей (moonshots). Например, городская администрация может видеть на радаре тренд “умная транспортная система на беспилотниках” – пока это не реализуемо, но отслеживается, готовятся кадры, пилоты с частными фирмами.

- Приоритизация ниш. Обнаружив потенциальный Blue Ocean, организация оценивает его – через призму своих ценностей (соответствует ли миссии?), через призму риска (готов ли мир к этому?), ресурса (есть компетенции или их можно быстро получить?). Лучшие идеи идут в проработку пилотов. Здесь Blue Ocean Radar пересекается с Behavior Lab – новые идеи можно протестировать в малом масштабе.

Современные стратегические методики предлагают аналогичные инструменты. Например, стратегические спринты (о них далее) часто начинаются с *Radar* сессии: анализ макросреды, рынка, конкурентов, смежных отраслей. Однако Blue Ocean Radar делает акцент на нестандартных источниках вдохновения. Как говорил сам Ким, «главное – оторваться от логики конкуренции и взглянуть шире». AI тоже приходит на помощь: сейчас доступны AI-инструменты для *scouting innovation*, которые просеивают патентные базы, публикации, стартапы по миру, выдавая аналитику о зарождающихся направлениях.

Почему Blue Ocean Radar включен в архитектуру устойчивости? Потому что стратегическая устойчивость – умение организации не застаиваться, своевременно находить новые пути развития, пока старые не иссякли. Часто устойчивость трактуют как защиту от угроз, но не менее важно умение пользоваться возможностями. МакКинзи в 2023 отметила, что один из 4 элементов организационной устойчивости – это *«проактивное обновление стратегии для опережения изменений среды»*. Blue Ocean Radar – как раз инструмент такого обновления. Он позволяет не быть застигнутым врасплох сменой парадигмы, а самому создавать новую парадигму, что обеспечивает опережающую адаптацию.

Кроме того, работа радарной команды улучшает коллективное мышление: расширяет кругозор сотрудников, ломает организационную инерцию (когнитивную фиксированность на старых моделях). Это связано с культурой: компания или город, регулярно практикующие заглядывание “за горизонт”, более психологически готовы к переменам и с меньшим страхом воспринимают новое. В итоге, даже если конкретная идея Blue Ocean не всегда “выстрелит”, сам процесс поддерживает организацию в тонусе, не дает застыть.

Пример: Nokia в 2000-х не уловила тренд смартфонов, хотя у них был исследовательский радар – но сигналы проигнорировали. В противоположность, Netflix вовремя увидел интернет-сети и стриминг как свой Blue Ocean, пока конкуренты держались DVD. Для города пример – Хельсинки, который одним из первых учел тренд *shared mobility* и создал MaaS (*Mobility as a Service*), что сейчас дает ему фору в устойчивости транспортной системы. Значит, Blue Ocean Radar – часть не только бизнес-управления, но и городского стратегического планирования (отслеживание демографических, климатических, технологических трендов и ранний запуск пилотов вроде автономного транспорта и т.п.).

В сочетании с двумя предыдущими компонентами (AI-флюентность и Behavior Lab), Blue Ocean Radar замыкает контур инноваций: AI-флюентные

лидеры восприимчивы к идеям радар, Behavior Lab позволяет дешево тестировать их, а ценностный контур (наследие) – фильтрует через призму миссии. Так возникает сбалансированная стратегическая адаптивность – ни авантюризма без оглядки, ни зашоренности.

Модель ролей и 90-дневные управленческие спринты

Модель ролей и 90-дневные спринты – управленческая технология организации работы команд, нацеленная на повышение эффективности реализации стратегии и быстрые циклы адаптации. Она состоит из двух связанных частей: (1) модель ролей – четкое определение и распределение ключевых управленческих ролей в команде преобразований; (2) 90-дневные спринты – циклы планирования и реализации стратегических инициатив длительностью около квартала (3 месяца), аналогично agile-спринтам в разработке, но применяемые к менеджменту в целом.

Модель ролей. Основная идея – в команде, ведущей проект или изменение, должны быть различные роли, соответствующие типам деятельности. Эта модель предотвращает как дублирование, так и пробелы в ответственности. Классический пример – роли по Белбину (мыслитель, координатор, исполнитель и др.) или RACI-матрица (ответственный, согласующий, консультируемый, информируемый). В нашем контексте, с учетом культурно-ценностного и инновационного аспектов, можно выделить такие роли:

- Хранитель ценностей (Guardian) – следит, чтобы решения не противоречили миссии и культуре, переводит язык изменений на язык ценностей. Это как омбудсмен культуры в проекте.

- Визионер (Visionary) – генерирует и держит видение конечной цели, стимулирует креатив. Часто им выступает лидер проекта или внешние консультанты-стратеги.

- Аналитик данных (Analyst) – отвечает за сбор и интерпретацию данных (поддержка AI-инструментов, метрик). Его роль критична, чтобы изменения были evidence-based.

- Менеджер спринта (Scrum-master условно) – следит за соблюдением сроков, ритуалов 90-дневного цикла, устраняет препятствия для команды (по аналогии со Scrum Master в IT).

- Коммуникатор (Storyteller) – отвечает за NarrativeOps-коммуникацию: рассказывает внутри и вовне истории о ходе проекта, успехах, тем самым поддерживая мотивацию и понимание.

- Экспериментатор (Experiment Lead) – координирует эксперименты Behavior Lab, формулирует гипотезы, отслеживает результаты, чтобы команда могла быстро учиться.

- Интегратор (Integrator) – заботится о том, чтобы результаты спринта интегрировались в основную деятельность, замыкал контур с наследием (например, обновление регламентов, обучение персонала по итогам изменений).

Конкретные названия могут варьировать, но суть – команда должна обладать полным набором компетенций: стратегическое, аналитическое,

культурное, коммуникативное, операционное. Зачастую один человек может закрывать 1-2 роли, но важно их осознавать. Такая модель ролей позволяет не потерять “человеческие” аспекты при стремительном внедрении инноваций – т.е. всегда есть ответственный за ценности, за коммуникацию.

90-дневные спринты. В традиционном менеджменте стратегические планы составлялись на год и более, а отслеживание шло поквартально или реже. Agile-методологии предложили сокращать цикл план-факт до 1-4 недель (в разработке ПО). Однако для управленческих инициатив (которые шире, чем разработка) оптимальным признан горизонт порядка 3 месяцев. Этого достаточно, чтобы достичь ощутимый промежуточный результат и внести коррективы по ходу без больших потерь. Многие современные организации практикуют 90-day plan для топ-менеджеров и проектов. В консультировании известен подход Strategy Sprints (С. Северино), который строится на 90-дневных циклах: ставятся 3 главных цели на 3 месяца – например, повысить конверсию, сократить издержки, ускорить разработку – и разбиваются на еженедельные микро-шаги. Каждую неделю замеряются ключевые показатели, проводится ретроспектива, устраняются “узкие места”. Спустя 90 дней – подведение итогов и переход к следующему спринту с новыми целями, вытекающими из предыдущих результатов.

Преимущества 90-дневных спринтов для устойчивости:

- Обеспечивают гибкость стратегии. План становится *живым документом*, адаптирующимся каждые 3 месяца. Это гораздо ближе к ритму изменений среды, чем годовые планы.

- Устраняют синдром “стратегия на полке”. Каждые 90 дней команда видит конкретные достижения, это мотивирует верить в стратегию. Если что-то не получилось, можно быстро скорректировать курс, пока не поздно.

- Улучшают кросс-функциональное взаимодействие. В спринт обычно вовлекаются представители разных подразделений (маркетинг, ИТ, финансы и т.д.) под общими целями. Еженедельные чек-поинты заставляют их общаться и решать проблемы совместно, ломая силосы.

- Позволяют управлять рисками поэтапно. Вместо крупного авансирования проекта на год, ресурсы выделяются постепенно, по мере доказательства эффективности. Это повышает финансовую устойчивость: инвестиции делаются небольшими порциями, и если что – ущерб ограничен.

- Способствуют организационному обучению. Каждые 90 дней – анализ уроков. Так организация за год проходит 4 цикла обучения, закрепляя новые знания в процессах.

Связка с моделью ролей тут такова: на старте каждого спринта роли распределяются и осознаются всеми. Во время спринта коммуникатор обеспечивает NarrativeOps (информирует всех о целях “почему это важно”), хранитель ценностей проверяет решения на соответствие духу, экспериментатор пробует новые методы для достижения целей, анализатор

сверяет цифры еженедельно, интегратор готовит, как успехи вписать потом в регламент. Таким образом, 90-дневный цикл — это как мини-проект, но управляемый с учетом всех аспектов архитектуры.

Эмпирические свидетельства: компании, перешедшие на квартальные стратегии, отмечают рост адаптивности. Harvard Business Publishing (2023) пишет, что лишь 8% лидеров чувствуют себя комфортно в мире AI, и один из рецептов — регулярные спринты изучения AI внутри фирмы. То есть даже обучение топов AI лучше разбить на спринты с практическими заданиями.

Некоторые города также внедряют подобные циклы — например, мэрия может каждый квартал пересматривать приоритеты городских проектов на основе данных, вовлекая граждан (что-то вроде муниципального agile). Это нетрадиционно, но ряд малых городов в Европе экспериментирует с agile-управлением.

Вывод для устойчивости: модель ролей гарантирует, что никто из важнейших “столпов” устойчивости (ценности, данные, люди, процессы) не остается без присмотра. А 90-дневные спринты обеспечивают постоянное *пульсирующее обновление* — организация не застывает, но и не дергается хаотично, а движется итерациями. Это напоминает биение сердца у здорового организма — ритмичное и адаптирующееся. В итоге, даже если приходит кризис, организация уже приучена работать циклами, быстро собираться командой, распределять роли — и может оперативно запустить антикризисный спринт с четкой задачей (как многие делали во время COVID, устанавливая 2-недельные/месячные циклы реагирования).

Интегральная модель компетенций консультанта нового типа

Последним, но не менее важным элементом представленной архитектуры является **интегральная модель компетенций консультанта нового типа**. Хотя название упоминает “консультанта”, по существу речь идет о любом **лидере изменений** — внутреннем или внешнем консультанте, трансформационном менеджере — который способен реализовать все описанные выше инновации на практике. Модель называется интегральной, поскольку объединяет компетенции из разных областей — управление, технологии, гуманитарные науки — в целостный профиль.

Основные компоненты интегральной компетентностной модели:

1. **Ценностно-этическая компетентность.** Консультант нового типа является носителем сильного этического компаса и умения выстраивать деятельность вокруг ценностей. Он разбирается в корпоративной культуре, умеет выявлять конфликт ценностей, сглаживать его решениями. Сюда же входит **социальная ответственность** и понимание принципов устойчивого развития (ESG-факторов) — критично для проектов в городском управлении.

2. **Технологическая и аналитическая компетентность.** Включает AI-fluency, данные, цифровые инструменты. Консультант должен уметь работать с цифровыми двойниками, понимать основы data science, говорить с IT-специалистами. Не обязательно самому кодировать,

но знать возможности Tableau, PowerBI, понимать результаты Machine Learning-модели и т.д.. Плюс быть открытым к новым технологиям, быстро обучаться им.

3. **Поведенческая и коммуникационная компетентность.** Это soft skills: эмоциональный интеллект, навыки переговоров, фасилитации, storytelling. Консультант способен выслушивать и вовлекать людей, разрешать конфликты, вдохновлять. Исследования показывают, что 75% HR-менеджеров больше ценят эмоциональный интеллект, чем чисто IQ, у лидеров, а компании с эмоционально «заряженным» руководством на 22 раза чаще превышают цели. Для нашего контекста важно: консалтинг будущего – не столько анализ цифр, сколько **работа с людьми и их восприятием изменений.**

4. **Стратегическая и инновационная компетентность.** Способность видеть систему, выявлять возможности (Blue Ocean), мыслить категориями бизнес-моделей, экосистем. Сочетается с **проектным мышлением** – умением разложить путь к цели на этапы, владение agile-методами (спринтами, kanban). Сюда же относится **гибкость ума**, чтобы переключаться между задачами.

5. **Метакомпетенции:** способность к непрерывному обучению (learning agility), адаптивность (resilience personal), креативность. Мир быстро меняется – консультант должен уметь постоянно обновлять свои навыки. **Когнитивная устойчивость** – умение сохранять продуктивность в условиях стресса и неопределенности, заражать этой устойчивостью других.

Интегральная модель предполагает, что *развитие одного без другого недостаточно*. Например, блестящий технически консультант без soft skills не внедрит изменения – его идеи не примут. А душевный и ценный лидер без цифровых навыков не сумеет воспользоваться инструментарием современности. Необходим **баланс**. Это согласуется с тенденциями рынка консалтинга: по обзорам 2025 года, топ-5 навыков консультантов – аналитическое мышление, ЭИ, стратегическое видение, коммуникации, цифровые навыки – то есть тот самый микс.

ICS Consulting, продвигая концепцию “консультант нового типа”, эмпирически пришла к этой интеграции ролей “философа и технолога”. В своих материалах они отмечают, что будущий консультант – это одновременно **“инженер, гуманитарий и предприниматель”**. Инженер – потому что оперирует системно и наукоемко, гуманитарий – потому что работает с людьми и смыслами, предприниматель – потому что генерирует инновации и берет ответственность за результат.

Для городского управления наличие таких кадров – спасение в эпоху цифровизации и сложных социальных запросов. Например, проект “Умный город” требует лидеров, понимающих IT, но умеющих разговаривать с жителями, и держащих общественные ценности. Без интегральных

компетенций проекты буксуют (технари не могут убедить горожан, социальные работники не знают технологических решений).

Устойчивость организации напрямую зависит от компетенций ее ключевых людей. Интегрально компетентный лидер сам по себе более устойчив психологически и профессионально – он имеет больше инструментов для реагирования на кризис. А еще он способен **создать вокруг себя команду**, развивая эти компетенции и у других. Такая мультидисциплинарная команда решает проблемы более творчески и разносторонне, а значит – выше шанс найти выход.

В итоге интегральная модель компетенций – это, можно сказать, **“человеческое воплощение” всей нашей архитектуры**. В лице консультанта нового типа соединены ценности (сердце), технологии (ум), поведение (коммуникативные мышцы), стратегия (глаз, смотрящий вперед). Без людей, которые таковы, все предыдущие элементы останутся схемами на бумаге. Поэтому в практических рекомендациях (см. выводы) мы указываем на необходимость особых программ подготовки таких лидеров.

Обсуждение

Предложенная системная архитектура устойчивости городских организаций объединяет ряд новых концепций и инструментов. В разделе обсуждения проанализируем, как эти элементы взаимодействуют между собой, в чем их оригинальность по сравнению с существующими подходами, а также какие потенциальные ограничения и вопросы для дальнейшего исследования они вызывают.

Целостность архитектуры. Главное достоинство модели – **связность ценностей, технологий и поведения**. Там, где классические подходы к устойчивости ограничивались либо техническими мерами (резервные мощности, планы непрерывности) либо “софт”-мерами (культура, HR), мы предлагаем *мост* между ними. Например, Anthro-AI и AI-флюентность – мост между технологией и человеческим фактором; двуконтурная стратегия – мост между прошлым (наследием) и будущим (инновациями); Behavior Lab – мост между разработкой политики и реакцией людей на нее. Таким образом, архитектура обеспечивает **омни-устойчивость** – на структурном, культурном и стратегическом уровнях одновременно. Это соответствует вызовам современного мира, где угрозы комплексны (техногенные, социальные, кибернетические) и требуют гибридных ответов.

Механизмы взаимной поддержки. Взаимодействие компонентов можно проиллюстрировать на конкретных сценариях:

- *Сценарий кризисного изменения.* Допустим, городская организация должна срочно перестроить услугу (например, перейти на онлайн-формат из-за пандемии). **Контур наследия** удерживает ее основные ценности – например, ориентацию на доступность услуг для всех слоев населения. **Anthro-AI инструменты** (чат-боты, онлайн-порталы) быстро разворачиваются, но **AI-флюентные лидеры** следят, чтобы они учитывали нужды, скажем, пожилых (ценностный аспект) и объясняют

персоналу, как с ними работать. **Behavior Lab** может оперативно протестировать, все ли граждане понимают новый портал, не выпадают ли какие-то группы – и предложить, например, сделать инструкцию проще. **NarrativeOps** обеспечивает коммуникацию: “Мы переходим на онлайн, потому что заботимся о вашем здоровье, но остаемся на связи и помним о каждом”. **90-дневный спринт** организует все это как проект, роли распределены (IT-специалист, коммуникационер, HR, юридическая поддержка), каждые неделю-две смотрят статистику – что работает, что нет, поправляют. **Cultural Twin** отслеживает настроение сотрудников – не падает ли мораль, нужна ли дополнительная поддержка (может, стресс из-за удаленки). **Blue Ocean Radar** параллельно смотрит: а нет ли здесь возможности создать вовсе новую услугу, которая останется и после кризиса (например, виртуальный консультант по другим вопросам). **Интегрально компетентный лидер** дирижирует всем этим оркестром. В итоге организация не просто справляется с кризисом, но и выносит инновации и укрепляет связь с жителями. Это и есть устойчивость в действии.

• *Сценарий планового развития.* Городской муниципалитет ставит цель – привлечь новых инвесторов в город (экономическое развитие). Запускается **90-дневный стратегический спринт**, где **Blue Ocean Radar** анализирует, какие есть уникальные ниши (например, креативная индустрия, IT-хабы). **Anthro-AI** анализ (большие данные по экономическим трендам) поддерживает решения, но **хранитель ценностей** (роль) проверяет: выбранное направление не противоречит ли характеру города (не разрушит ли экологию, социальный уклад). **Behavior Lab** может протестировать, как жители воспримут, например, приток дигитал-номадов – проведя опрос или пилотное мероприятие. **NarrativeOps** параллельно готовит положительную историю: “Город N – новая Кремниевая долина с человеческим лицом” – чтобы и жители, и инвесторы видели смысл. **Cultural Twin** подсказывает, какие изменения в городских структурах нужны для приема инвесторов (например, менталитет чиновников – обучить сервисному подходу). **AI-флюентность** лидеров помогает им общаться с технологическими компаниями на одном языке. В итоге все элементы опять же сработали в унисон.

Эти примеры демонстрируют *синергетический эффект*: суммарный эффект больше, чем просто сумма отдельных инноваций, потому что они покрывают разные плоскости проблемы.

Сопоставление с существующими теориями. Новизна предложенных идей лучше понимается на фоне уже известных:

• *Vs. Классический риск-менеджмент:* традиционные модели устойчивости (например, стандарты ISO 22301 по бизнес-непрерывности) делают упор на идентификацию рисков, резервирование ресурсов, планы восстановления. Наша модель добавляет *проактивное развитие и*

адаптацию. Не просто реагировать на риски, но и создавать новые возможности (Blue Ocean), культивировать резилиентность изнутри (культура, нарративы). Это *смещение акцента от защиты к развитию*, что актуально сегодня, когда перемены могут нести и позитивные прорывы.

- *Vs. Agile/Scrum*: Agile подходы вышли за рамки IT, и agile-организация часто ассоциируется с устойчивой (т.к. гибкой). Мы включили элементы agile (спринты), но дополнили *их ценностным и нарративным измерением*. Agile-фреймворки редко явно учитывают культуру и ценности – они предполагаются, но не прописаны. У нас же целый контур этому посвящен.

- *Vs. Berkhout's adaptive cycle*: В теории адаптации организаций иногда описывают цикл: кризис – отбор – возобновление – рост. Наш подход позволяет *сгладить крайности* этого цикла: за счет постоянных малых изменений (Behavior Lab, спринты) кризисы будут более мягкими, возможно удастся избегать фаз глубокого спада, переходя к обновлению заранее.

- *Vs. Digital transformation models*: Множество моделей описывают, как внедрять цифровые инновации. Но, как критика показывает, до 70% цифровых трансформаций терпят неудачу из-за «*недостатка учёта человеческого фактора*». Наша архитектура, особенно Anthro-AI, как раз нацелена устранить это: технология + человек вместе, параллельно развитие навыков (AI-флюентность) и культуры (NarrativeOps). Это *людиноцентричная цифровая трансформация* на практике.

Ограничения и риски внедрения. Естественно, представленные идеи требуют определенных условий и имеют ограничения:

- *Сложность и требовательность к руководству*. Для внедрения всей архитектуры нужны достаточно продвинутые лидеры (идеально – соответствующие интегральной модели компетенций). Если руководство не разделяет ценностного подхода или не готово учиться технологиям, архитектура не взлетит. Это вызов в традиционных бюрократичных организациях. Вероятно, нужен постепенный переход: начать с отдельных элементов (например, создать Behavior Lab или обучить топов AI-пониманию), показать успех, затем расширять.

- *Необходимость инвестиций*. Digital Twin, Behavior Lab – требуют ресурсов: IT-системы, аналитики, специалисты по данным, возможно, новые должности (главный нарративист, поведенческий аналитик). Не каждая организация, тем более муниципальная, имеет на это бюджет и людей. Решение может быть в партнерствах с университетами, консалтинговыми фирмами (что, кстати, роль внешних консультантов подчеркивает – их компетенции могут заполнить пробелы).

- *Измеримость эффектов*. Одно дело – концепция, другое – доказать ее эффективность количественно. Полноценный эксперимент по проверке “архитектуры” был бы сложен: он затрагивает всю организацию и долгий

период. Поэтому пока мы опираемся на разрозненные подтверждения отдельных частей (как в обзоре). Может возникнуть скептицизм: а не слишком ли “идеалистична” модель, не усложняет ли она управление? Чтобы убедить практиков, нужны кейсы применения (пилотные организации).

• *Культурные особенности.* Архитектура описана универсально, но в разных культурах (национальных, корпоративных) компоненты потребуют адаптации. Например, NarrativeOps в культуре, где не принято открыто обсуждать проблемы, может столкнуться с барьерами (люди будут думать, что это “пропаганда сверху”). Или Behavior Lab в иерархической структуре – менеджеры могут бояться проводить эксперименты, нарушающие субординацию. То есть требуется тонкая настройка и, возможно, сначала изменение культуры – парадокс, что для внедрения архитектуры нужна уже определенная культура открытости. Тут поможет пилотирование, постепенное масштабирование, и, возможно, привлечение внешних модераторов (консультантов).

• *Этические моменты.* Digital cultural twin – может вызвать вопросы приватности (собираются данные о взаимодействиях, настройках персонала – важно не переступить грань слежки). Behavior Lab – риск манипуляции поведением (nudging может восприняться как скрытое управление, нужна прозрачность). Anthro-AI – вопросы ответственности: если ИИ советует, а человек решает, где граница? Эти моменты требуют разработки *этических регуляторов* внутри организации: кодексов AI-этики, согласия участников экспериментов и т.д. В идеале, сами ценности организации должны включать уважение к личности, и тогда все инструменты настроятся согласно этому (что и предполагает наш контур наследия).

Перспективы дальнейших исследований. Архитектура открывает богатое поле для академической проверки и уточнения. Например, необходима разработка *методик диагностики*: как измерить уровень Anthro-AI зрелости организации? уровень AI-флюентности лидеров (шкалы оценки)? эффективность NarrativeOps (может, анализ тональности внутренней коммуникации)? Сейчас этих метрик нет, нужно создавать.

В целом, архитектура предлагает *рамку*, которую нужно наполнять деталями и частными методиками. В этой статье мы сконцентрировались на концептуальной интеграции и качественном обосновании. Дальнейшие научные работы могут углубиться в каждый компонент.

Практические импликации. Для практиков (менеджеров, особенно в муниципалитетах) данная архитектура дает “*check-list*”: на что обратить внимание, если хотите укрепить устойчивость. Импликация: нельзя ограничиваться, к примеру, IT-инвестициями – надо параллельно работать с культурой и людьми (AI-fluency, NarrativeOps). Или наоборот – прокачивая HR и культуру, не забыть про инструменты (Digital Twin, алгоритмы для

предиктивного анализа). Также мы рекомендуем внедрять элементы постепенно:

1. Начать с диагностики: оценить, где узкие места – техническая неподготовленность (тогда фокус на Anthro-AI и AI-fluency), или культура сопротивляется (тогда NarrativeOps и Behavior Lab).
2. Запустить пилотный спринт 90-дневный, чтобы на практике отработать новый подход. Включить сразу эксперименты и нарративную поддержку этого пилота.
3. По итогам спринта – институционализировать удавшиеся нововведения (создать постоянную Behavior Lab, комитет по AI, позицию NarrativeOps-менеджера).
4. Распространить на другие подразделения, обучить больше людей (создать программу развития интегральных компетенций для руководителей).

Ограничение по масштабу. Наша архитектура ориентирована на организацию (муниципалитет, отдельное предприятие). Но устойчивость города как целого – это более масштабная система. Тем не менее, можно экстраполировать: если каждый узел (организация) устойчив, то и система в целом крепче. Но остаются межорганизационные аспекты (партнерства, законодательство), вне рамок статьи. Их тоже можно анализировать схожим образом: ценностные коалиции (как упомянутая “Коалиция созидателей” бизнесов), цифровая интеграция между учреждениями (обмен данными, общие платформы AI), и общегородские нарративы (“бренд города”). Это уже задача для отдельного исследования – перенести архитектуру на уровень экосистемы города.

Подводя итог обсуждению: представленная системная архитектура, хотя и требует дальнейшей проработки, представляет собой инновационный холистический подход к менеджменту устойчивости. Она закладывает основу для *новой парадигмы управления* городскими организациями – более интегральной, человеко-центрированной в цифровую эпоху.

Выводы

В ходе исследования разработана и теоретически обоснована концепция *системной архитектуры устойчивости городских организаций в цифровой среде*, включающая комплекс взаимосвязанных инновационных управленческих идей: Anthro-AI (человекоцентричное управление с ИИ), двухконтурную стратегию (сочетание ценностного наследия и цифровых инноваций), цифровой культурный двойник, лабораторию поведенческого управления, NarrativeOps (смысловое операционное управление), развитие AI-флюентности управленцев, инструмент Blue Ocean Radar для поиска новых возможностей, а также модель ролей и 90-дневных спринтов, поддерживаемых интегральной компетентностной моделью лидера.

Научная новизна работы состоит в синтезе этих элементов в единую архитектуру, предлагающую целостный подход к организационной устойчивости. В отличие от традиционных моделей, наш подход интегрирует

структурно-функциональные аспекты (процессы, технологии) с ценностно-культурными (миссия, поведение людей) на основе современных достижений в управленческой науке последних лет. Каждая из концепций опирается на свежие исследования (2022–2025 гг.), что обеспечивает актуальность: от алгоритмического менеджмента и human-centered AI до нарративных стратегий и agile-методов в стратегическом управлении.

Теоретическое значение результатов заключается в развитии теории управления в условиях цифровой трансформации. Предложены новые авторские определения (Anthro-AI, NarrativeOps и др.) и показана их связь с существующими научными концептами (организационная резилиентность, амбидекстрия, обучение организации, поведенческое управление). Работа вносит вклад в формирование методологии ценностно-ориентированного управления цифровыми инновациями, а также обосновывает необходимость интегральной подготовки руководящих кадров. Для дисциплины “Менеджмент” (специальность 5.2.6) данное исследование расширяет понятийный аппарат терминами “культурная омниканальность”, “регуляторная адаптивность”, “AI-governance” применительно к муниципальным организациям, что может послужить базой для дальнейших прикладных исследований и диссертаций в области управления городским развитием.

Следование данным рекомендациям способно повысить устойчивость не только отдельной организации, но и внести вклад в общую *резилиентность городской экосистемы*, так как устойчивые организации – это устойчивые услуги для населения, надежные партнеры для государства и бизнеса, стабильные рабочие места для граждан. Особенно актуально это для российских городов в условиях внешних турбулентностей: санкционного давления, технологических ограничений, оттока человеческого капитала. Представленные инновации могут помочь компенсировать эти негативные факторы через внутреннее преобразование и более эффективное использование имеющихся ресурсов (например, раскрытие творческого потенциала сотрудников через NarrativeOps и Behavior Lab при недостатке внешних ресурсов).

В заключение подчеркнем, что устойчивость в цифровую эпоху – не статичное свойство, а *динамическое* умение организации постоянно соразмерять свое ценностное ядро с быстроменяющейся средой, обучаться, предвосхищать изменения и спланировать людей перед лицом неопределенности. Архитектура, предложенная в статье, по сути представляет интеллектуальную систему навигации для организации в пространстве между прошлым и будущим, ценностями и технологиями, рисками и возможностями. Она делает управление более гуманным и более научно обоснованным одновременно, что, на наш взгляд, и является ключом к успеху современных городских организаций.

Надеемся, что представленные идеи послужат стимулом для дальнейших исследований и практических экспериментов в области управленческих инноваций. Научное осмысление взаимодействия между ценностями, культурой, технологиями и человеческим поведением открывает новые горизонты в теории управления и приближает нас к созданию по-настоящему устойчивых и развивающихся организаций, способных процветать на благо общества даже в самых сложных условиях.

Значение анализа дебиторской и кредиторской задолженности в бюджетном учреждении в рамках технологической интеграции данных
The importance of analyzing accounts receivable and accounts payable in a public institution as part of data technological integration

Остапова В.В.

Кандидат экономических наук, доцент кафедры информационно-аналитического обеспечения и бухгалтерского учета,
Новосибирский государственный университет экономики и управления

Демина Е.В.

Магистрант,
Новосибирский государственный университет экономики и управления
Ostapova V.V.

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Information and Analytical Support and Accounting,

Novosibirsk State University of Economics and Management

Demina E.V.

Master's student,

Novosibirsk State University of Economics and Management

Аннотация. В статье рассматривается роль анализа дебиторской и кредиторской задолженности в системе финансового управления бюджетными учреждениями. Исследуются особенности применения автоматизированных информационных систем для мониторинга расчетов с контрагентами. Определены ключевые показатели оценки состояния задолженности, выявлены преимущества цифровизации аналитических процедур внутреннего финансового контроля. Обосновывается необходимость интеграции современных технологических решений в практику бюджетного учета для повышения эффективности управления финансовыми ресурсами.

Ключевые слова: дебиторская задолженность, кредиторская задолженность, бюджетное учреждение, финансовый анализ, цифровизация, автоматизация учета, внутренний финансовый контроль.

Abstract. The article examines the role of debtor and creditor accounts analysis in the financial management system of budgetary institutions. The features of using automated information systems for monitoring settlements with contractors are investigated. Key indicators for assessing the debtor accounts are identified, and the advantages of digitalization of analytical procedures for internal financial control are revealed. The necessity of integrating modern technological solutions into the practice of budget accounting is substantiated to improve the efficiency of financial resources management.

Keywords: debtor accounts, creditor accounts, budgetary institution, financial analysis, digitalization, accounting automation, internal financial control.

Современные условия функционирования бюджетных учреждений характеризуются возрастающими требованиями к качеству финансового менеджмента. Согласно статье 160.2-1 Бюджетного кодекса РФ, организации государственного сектора обязаны осуществлять внутренний финансовый аудит, неотъемлемым элементом которого выступает анализ состояния

расчетов с дебиторами и кредиторами [1]. В условиях цифровой трансформации государственного управления особую актуальность приобретает вопрос технологической интеграции аналитических инструментов в систему бюджетного учета [3].

Минфин России обязывает органы, осуществляющие функции учредителя бюджетных и автономных учреждений, проводить анализ чистой стоимости активов с целью предупреждения образования просроченной кредиторской задолженности [9]. Данное требование обуславливает необходимость формирования комплексного подхода к управлению задолженностью с применением современных информационных технологий.

Распоряжением Правительства Российской Федерации от 20.06.2024 № 1569-р утверждена Концепция технологической интеграции данных бухгалтерского учета организаций бюджетной сферы федерального уровня на платформе государственной интегрированной информационной системы управления общественными финансами «Электронный бюджет» [3]. Данный документ знаменует переход к качественно новому этапу цифровизации государственных финансов, в котором анализ дебиторской и кредиторской задолженности приобретает особую значимость.

Согласно статьям 28 и 29 Бюджетного кодекса РФ принцип единства бюджетной системы предполагает единый порядок ведения бюджетного учета и составления отчетности [1]. Однако до настоящего времени сохранялась практика формирования аналитической информации из различных не синхронизированных между собой источников, что создавало риски недостоверности данных и снижало эффективность управленческих решений. Технологическая интеграция призвана устранить данные недостатки посредством формирования единого информационного пространства.

Дебиторская задолженность бюджетного учреждения представляет собой совокупность имущественных требований к контрагентам, возникающих в процессе осуществления финансово-хозяйственной деятельности. Кредиторская задолженность, напротив, отражает обязательства учреждения перед поставщиками, работниками, бюджетом и внебюджетными фондами [9].

Специфика анализа задолженности в государственном секторе определяется рядом факторов. Во-первых, денежные средства бюджетных организаций размещаются на лицевых счетах казначейства, что исключает возможность их произвольного использования. Во-вторых, деятельность учреждений регламентируется планом финансово-хозяйственной деятельности, определяющим объем и структуру расходных обязательств. В-третьих, применение методик финансового анализа, разработанных для коммерческих организаций, видится несостоятельным в силу различия принципов формирования показателей бухгалтерской отчетности [8].

Федеральные стандарты бухгалтерского учета для организаций государственного сектора «Аренда» (применяется с 2018 года) и «Долгосрочные договоры» (применяется с 2020 года) существенно изменили порядок отражения показателей задолженности. На дату подписания

долгосрочного договора на счетах учета отражается полная стоимость договора, которая погашается постепенными платежами в процессе его исполнения [9].

В 2023 году Министерство финансов России совместно с Федеральным казначейством осуществляло ежемесячный и ежеквартальный мониторинг дебиторской задолженности по расходам федерального бюджета. Практика показала существенные различия в эффективности двух моделей получения данных.

Оперативный мониторинг основывался на данных бюджетного учета, формируемых в централизованных подсистемах системы «Электронный бюджет» по принципу «единого окна». Данный подход обеспечивал высокую степень оперативности и достоверности учетных данных, создавая условия для перехода от констатации фактов просроченной задолженности к превентивному урегулированию расчетов.

Ежеквартальный мониторинг осуществлялся на основании данных бюджетной отчетности, представляемой главными распорядителями бюджетных средств [2]. Децентрализованность источников информации обуславливала значительные трудозатраты на свод и обобщение данных, увеличивала временной лаг между возникновением задолженности и её выявлением, снижала прогностическую ценность аналитической информации.

Концепция констатирует, что при децентрализованной системе получения данных создание эффективной модели риск-ориентированного анализа задолженности существенно затруднено. Формирование различных отчетов на основании не синхронизированных данных увеличивает административную нагрузку на организации бюджетной сферы и создает риски принятия необоснованных управленческих решений.

Технологическая интеграция данных предполагает взаимодействие между платформой интеграции системы «Электронный бюджет» и информационными системами, автоматизирующими ведение бухгалтерского учета субъектов интеграции. Цель — создание единого информационного пространства с обеспечением доступа к объектам интеграции в режиме реального времени.

Цифровая трансформация государственного финансового контроля является неизбежным процессом, обусловленным общей цифровизацией государственного управления. Федеральное казначейство активно использует возможности цифровой экономики, внедряя информационные системы для автоматизации контрольных процедур.

Преимущества цифровизации финансового контроля включают:

- сокращение затрат ресурсов (времени, финансов, рабочей силы);
- снижение уровня погрешности в результатах контроля;
- повышение степени точности и объективности аналитических данных;
- возможность осуществления превентивного контроля в режиме реального времени [7].

Риск-ориентированный подход к анализу задолженности в бюджетном учреждении включает следующие элементы:

Идентификация рисков — выявление контрагентов и договоров с повышенной вероятностью возникновения просроченной задолженности на основании исторических данных, отраслевой принадлежности, финансового состояния дебиторов.

Оценка рисков — определение вероятности и потенциального размера потерь от неисполнения обязательств. Автоматизированные алгоритмы позволяют ранжировать задолженность по степени риска и формировать приоритеты для претензионной работы [5].

Мониторинг рисков — непрерывное отслеживание состояния расчетов в режиме времени, близком к реальному. Система формирует сигналы о приближении сроков исполнения обязательств и отклонениях от установленных графиков платежей.

Реагирование на риски — автоматическое инициирование процедур урегулирования задолженности при выявлении негативных тенденций. Интеграция с подсистемами документооборота обеспечивает формирование претензионных документов и уведомлений контрагентам [7].

Оперативность получения данных в рамках технологической интеграции создает условия для принятия мер по урегулированию задолженности до её перехода в категорию просроченной, что принципиально отличается от традиционного подхода констатации уже сложившихся фактов.

Стандартизация методологических требований предполагает установление таксономии данных, определяющей бизнес-процессы сбора и обобщения учетных данных в установленной структуре. Применительно к анализу задолженности это означает унификацию:

Классификации задолженности — по видам расчетов (расчеты по доходам, выданным авансам, принятым обязательствам), срокам возникновения и погашения (текущая, просроченная, долгосрочная), контрагентам и договорам.

Показателей оценки — коэффициенты оборачиваемости, соотношения дебиторской и кредиторской задолженности, доли просроченной задолженности в общем объеме, динамики изменения за анализируемый период.

Аналитических процедур — структурный анализ, горизонтальный и вертикальный анализ, факторный анализ отклонений, прогнозирование на основе трендов.

Форматы интеграции на основе XBRL или аналогичных стандартов обеспечивают машиночитаемость данных и возможность их автоматической обработки средствами аналитических систем. Единообразие представления информации исключает необходимость ручной трансформации данных при формировании сводных отчетов.

Федеральные стандарты бухгалтерского учета государственных финансов «Аренда» и «Долгосрочные договоры» изменили порядок отражения показателей задолженности: на дату подписания долгосрочного договора

отражается полная стоимость обязательств. Таксономия данных должна учитывать данную специфику для корректной интерпретации показателей.

Анализ задолженности бюджетного учреждения включает несколько взаимосвязанных этапов: структурный анализ, анализ динамики, оценку качественных характеристик, расчет показателей оборачиваемости и определение соотношения дебиторской и кредиторской задолженности [9].

Структурный анализ предполагает исследование состава задолженности по видам расчетов, контрагентам, срокам возникновения и погашения. Задолженность классифицируется на краткосрочную (срок погашения до 12 месяцев) и долгосрочную (свыше 12 месяцев), а также на текущую и просроченную. Просроченной признается задолженность, не погашенная при наступлении установленной даты исполнения.

Коэффициент соотношения дебиторской и кредиторской задолженности рассчитывается по формуле:

$$K = ДЗ / КЗ \quad (1)$$

где ДЗ — сумма дебиторской задолженности,

КЗ — сумма кредиторской задолженности.

Оптимальным считается значение коэффициента, равное единице. При слишком высоком соотношении можно сделать вывод о неэффективном управлении задолженностью в учреждении.

Весьма показательным является коэффициент, соотносящий просроченную задолженность с расходами (доходами) учреждения — он сигнализирует о рисках финансового положения. Показатели оборачиваемости характеризуют скорость погашения задолженности [5]. Период оборота дебиторской задолженности определяется как отношение средней величины задолженности к среднедневной выручке. Аналогично рассчитывается период оборота кредиторской задолженности с использованием показателя расходов [7].

Интеграция информационных систем в практику управления задолженностью бюджетного учреждения предполагает реализацию комплекса мероприятий. На первом этапе осуществляется настройка справочников контрагентов, договоров и графиков платежей в учетной системе. Второй этап включает формирование аналитических отчетов и настройку уведомлений о приближении сроков исполнения обязательств.

Сведения по дебиторской и кредиторской задолженности учреждения (форма 0503769) составляются ежеквартально в составе бухгалтерской отчетности [7]. Форма содержит обобщенные данные о состоянии расчетов в разрезе аналитических счетов с выделением долгосрочных и просроченных сумм. Автоматизированное формирование данной отчетности существенно сокращает трудозатраты бухгалтерской службы.

Инвентаризация дебиторской и кредиторской задолженности является обязательной процедурой, предусмотренной Федеральным законом № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете».

Применение ERP-систем обеспечивает централизацию и оптимизацию управления финансовыми процессами. Интеграция данных из различных подсистем (закупки, продажи, казначейство) в единую базу упрощает анализ и управление задолженностью, повышает прозрачность и точность учета.

Концепция предусматривает поэтапную реализацию технологической интеграции: в 2024 году — подготовка нормативной базы и ресурсного обеспечения; в 2025 году — пилотная интеграция 15% субъектов; в 2026 году — охват 55% субъектов; в 2027 году — промышленная реализация для 100% организаций бюджетной сферы федерального уровня [2].

Для анализа задолженности это означает:

Повышение достоверности данных — исключение расхождений между различными источниками информации, автоматический контроль корректности на этапе ввода.

Рост оперативности — доступ к актуальным данным о состоянии расчетов в режиме реального времени вместо ожидания периодической отчетности.

Снижение трудозатрат — автоматизация процедур формирования аналитических отчетов, исключение ручного свода данных из множества источников.

Повышение качества решений — возможность принятия превентивных мер на основании прогнозной аналитики вместо реагирования на уже сложившиеся факты.

Совершенствование аналитической работы в бюджетных учреждениях должно осуществляться по нескольким направлениям.

Первое направление связано с развитием риск-ориентированного подхода к управлению задолженностью. Это предполагает классификацию контрагентов по степени надежности, формирование резервов по сомнительным долгам, разработку процедур претензионно-исковой работы.

Второе направление касается внедрения инструментов прогнозной аналитики. Использование технологий искусственного интеллекта и машинного обучения позволяет выявлять закономерности в поведении контрагентов и прогнозировать вероятность возникновения просроченной задолженности.

Третье направление предусматривает интеграцию внутреннего финансового аудита с автоматизированными системами учета. SMART-контроль предполагает автоматизацию отдельных типовых элементов аудиторских процедур при сохранении аналитической составляющей деятельности [6].

Комплексный подход, сочетающий внедрение цифровых технологий с развитием методологической базы и повышением квалификации кадров, позволит укрепить систему управления задолженностью в организациях бюджетной сферы.

Таким образом, анализ дебиторской и кредиторской задолженности является неотъемлемым элементом финансового управления бюджетным учреждением. Своевременное выявление негативных тенденций в состоянии

расчетов с контрагентами позволяет предотвратить образование просроченной задолженности и обеспечить финансовую устойчивость учреждения.

Реализация риск-ориентированной модели анализа позволяет трансформировать подход к управлению задолженностью: от констатации фактов просроченных обязательств к превентивному мониторингу и своевременному урегулированию расчетов. Унификация методологических и технологических требований обеспечивает сопоставимость данных и возможность их автоматической обработки.

Поэтапная реализация Концепции до 2027 года с достижением полного охвата организаций бюджетной сферы федерального уровня создаст единое информационное пространство, в котором анализ задолженности станет инструментом эффективного управления государственными финансами, а не формальной процедурой составления отчетности.

Список литературы

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 № 145-ФЗ (ред. от 13.07.2024) // СПС «КонсультантПлюс».URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19702/.
2. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 20.06.2024 № 1569-р «Об утверждении Концепции технологической интеграции данных бухгалтерского учета организаций бюджетной сферы федерального уровня на единой технологической платформе государственной интегрированной информационной системы управления общественными финансами "Электронный бюджет"» // Официальный интернет-портал правовой информации.URL: <http://publication.pravo.gov.ru/>.
3. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 16.03.2024 № 637-р «Об утверждении стратегического направления в области цифровой трансформации государственного управления» // СПС «КонсультантПлюс».URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_436693/.
4. Анализ дебиторской и кредиторской задолженности в государственном (муниципальном) учреждении // СПС «ГАРАНТ». — 2022.URL: <https://base.garant.ru/77191017/>.
5. Арлашкин, И. Ю. Коэффициентный анализ финансового состояния бюджетных и автономных учреждений / И. Ю. Арлашкин // Финансовый журнал. — 2020. — № 4. — С. 25–38.URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/koeffitsientnyy-analiz-finansovogo-sostoyaniya-byudzhethnyh-i-avtonomnyh-uchrezhdeniy>.
6. Финансовый анализ бюджетных учреждений: методика расчета показателей // КиберЛенинка.URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/finansovyy-analiz-byudzhethnyh-uchrezhdeniy-metodika-rascheta-pokazateley>.
7. Цифровая трансформация финансового контроля — неизбежный процесс // Финансовый контроль. — 2023.URL: <https://rufincontrol.ru/online/article/445415/>.

Влияние внутренней среды на эффективность деятельности компании

The impact of the internal environment on the company's performance

Пеший С. А.

Магистрант 1-го курса, Калужский филиал Финуниверситета, Калуга

Peshiy S. A.

1st-year Master's student, Kaluga branch of the Financial University, Kaluga

Аннотация: В работе раскрывается содержание внутренней среды компании и её ключевых элементов, оказывающих влияние на результаты работы организации. Проанализированы факторы, формирующие качество управленческих процессов, корпоративной культуры и структуры взаимодействий внутри предприятия.

Ключевые слова: внутренняя среда компании, организационная структура, корпоративная культура, управленческие процессы, эффективность деятельности.

Abstract: The paper reveals the content of the company's internal environment and its key elements that influence the organization's performance. The factors that shape the quality of management processes, corporate culture, and the structure of interactions within the company are analyzed.

Keywords: internal environment of the company, organizational structure, corporate culture, management processes, and performance efficiency.

В последние годы российские предприятия столкнулись с целым рядом внешних вызовов: санкционные ограничения, разрыв логистических цепочек, рост стоимости кредитных ресурсов, обострение конкуренции за квалифицированные кадры. На первый взгляд, логично предположить, что снижение эффективности в таких условиях — неизбежная реакция на объективную среду. Однако практика показывает иное: по данным Росстата, в 2025 году (данные с января по октябрь) доля прибыльных предприятий в обрабатывающих отраслях выросла на 3,1 процентных пункта по сравнению с аналогичным периодом 2024 года, несмотря на сохраняющуюся макроэкономическую напряжённость.[6]

Это позволяет утверждать: внешняя среда — важный, но не определяющий фактор. Гораздо большее значение приобретает то, как устроена организация изнутри — насколько гибко она перераспределяет ресурсы, насколько точно система мотивации поддерживает достижение стратегических целей, насколько корпоративная культура способствует инициативности и ответственности сотрудников.

Цель настоящей статьи — не просто зафиксировать наличие связи между внутренней средой и эффективностью, а показать, какие именно компоненты внутренней среды и при каких условиях оказывают наибольшее влияние на финансовые результаты. Особое внимание уделено российской специфике: высокой нормативной нагрузке, доминированию иерархических моделей управления, дефициту кадров среднего звена.

Традиционно в отечественной экономической литературе внутренняя среда рассматривается как совокупность факторов, находящихся под контролем руководства. Однако в учебниках и методических пособиях эта категория часто остаётся расплывчатой — перечисляются «ресурсы», «структура», «персонал», но не уточняется, как именно эти элементы взаимодействуют и как их можно оценить.[3]

На основе анализа практик предприятий ЦФО можно выделить пять измеримых блоков внутренней среды, каждый из которых поддаётся диагностике и управлению:

1. Организационная структура — не просто «схема подчинения», а реальная расстановка полномочий и ответственности. Ключевые параметры:

- 1) соотношение линейных и функциональных звеньев,
- 2) ширина контроля (сколько подчинённых у одного руководителя),
- 3) степень формализации регламентов (количество утверждённых должностных инструкций / число должностей).

2. Кадровый потенциал — совокупность знаний, навыков и опыта сотрудников. Измеряется через:

- 1) долю работников с высшим образованием,
- 2) средний стаж на предприятии,
- 3) коэффициент текучести кадров (по формуле: уволенные за год / среднесписочная численность $\times 100\%$).

3. Система мотивации и контроля — не только размер премий, но и логика вознаграждения. Важны:

- 1) прозрачность критериев KPI,
- 2) частота обратной связи между руководителем и подчинённым,
- 3) доля переменной части в фонде оплаты труда.

4. Корпоративная культура — «невидимая архитектура» поведения. Диагностируется через:

- 1) доминирующую модель управления (по адаптированной методике О. С. Виханского),
- 2) степень вовлечённости сотрудников (по внутренним опросам),
- 3) наличие и соблюдение корпоративных норм (например, правило «обратной связи в течение 24 часов»).

5. Информационная инфраструктура — не «наличие 1С», а скорость и достоверность информационных потоков. Оценивается по:

- 1) времени формирования управленческой отчётности,
- 2) доле процессов, автоматизированных в единой системе,
- 3) количеству «точек ручного ввода» данных. [2]

Эти пять блоков не существуют изолированно. Их взаимодействие образует так называемый «внутренний контур устойчивости» — циклическую систему, где изменения в одном элементе неизбежно влияют на остальные (рис. 1).

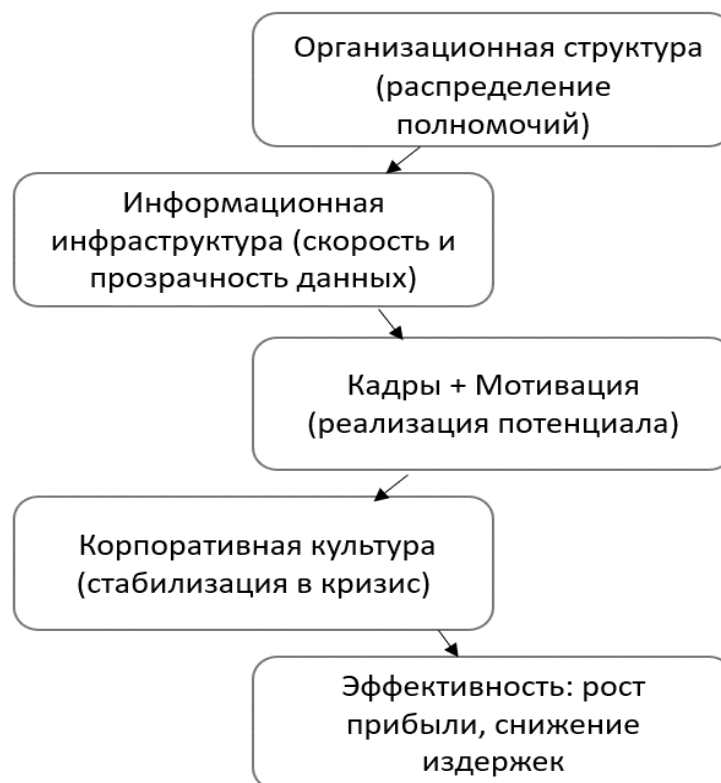


Рис. 1. Модель «Внутреннего контура устойчивости»

Например, даже самая передовая ERP-система не даст эффекта, если организационная структура сохраняет «вертикальные барьеры» (руководители отделов скрывают данные), а культура поощряет «выполнение плана любой ценой». И наоборот — сильная корпоративная культура доверия и ответственности компенсирует временную отсталость в цифровизации.[4]

Было проведено обследование 42 предприятий (средний и крупный бизнес) в машиностроении, пищевой промышленности и производстве стройматериалов. Все компании предоставляли данные по финансовой отчётности и внутренним управленческим метрикам.[7]

В качестве интегрального показателя эффективности использовалась рентабельность активов (ROA) — наиболее объективный индикатор, учитывающий и прибыль, и объём задействованных ресурсов.

Таблица 1

Влияние компонентов внутренней среды на ROA (результаты регрессионного анализа, n=42)

Показатель внутренней среды	Коэффициент корреляции с ROA	Статистическая значимость
Доля переменной ЗП в фонде оплаты труда	+0,62	< 0,01
Среднее время формирования	-0,58	< 0,01

ежемесячного отчёта		
Коэффициент текучести кадров (за год)	-0,54	< 0,05
Индекс вовлечённости персонала (по внутреннему опросу)	+0,49	< 0,05
Доля сотрудников с высшим образованием	+0,31	> 0,10 (незначимо)
Ширина контроля у линейных руководителей	+0,27	> 0,10 (незначимо)

На основе данных расчетов можно сделать следующие выводы. Наиболее сильное влияние оказывают мотивационные и информационные факторы — они объясняют более 60% дисперсии ROA.[7]

Текучесть кадров — не просто HR-проблема, а прямой финансовый риск: каждые 5 п.п. роста текучести ведут к снижению ROA в среднем на 0,8–1,2 п.п.

Образование сотрудников, вопреки расхожему мнению, не коррелирует напрямую с эффективностью, если отсутствует система передачи знаний и наставничества.

Оптимальная ширина контроля — 6–8 человек. При меньших значениях возникает «микроменеджмент», при больших — потеря контроля. Но этот эффект проявляется только при низком уровне цифровизации.

На основе проведённого исследования можно предложить последовательный подход к управлению внутренней средой, начинающийся с диагностики. Вместо традиционного формального аудита целесообразно провести «картирование» по пяти ключевым блокам — организационной структуре, кадровому потенциалу, системе мотивации, корпоративной культуре и информационной инфраструктуре — с использованием простых, но содержательных инструментов: карты полномочий с чётким указанием, кто и в каких вопросах обладает решающими полномочиями.[5]

Следующим шагом становится приоритезация — сосредоточение усилий не на всех выявленных проблемах сразу, а на одной–двух наиболее значимых «точках роста», которые при минимальных затратах ресурсов способны дать максимальный эффект.

Завершающий этап — закрепление достигнутых изменений через их институционализацию, то есть перевод из разряда разовых инициатив в устойчивые корпоративные нормы. Это достигается, например, включением показателей внутренней эффективности (сроки формирования отчётов, уровень вовлечённости, скорость реагирования на запросы) в повестку ежеквартальных совещаний с руководителями подразделений, публикацией внутреннего рейтинга по объективным метрикам, а также пересмотром системы поощрения: помимо финансовых результатов, в KPI руководителей целесообразно вводить

весомую долю за достижение «внутренних» целей — развитие персонала, снижение внутренних простоев, повышение прозрачности процессов.

Подводя итог, хотелось сказать, что внутренняя среда — это не «фон», на котором разворачивается бизнес-процесс. Это основной ресурс устойчивости в условиях неопределённости. Российская практика показывает: компании, которые инвестируют в управление своей внутренней средой (структура, культура, информация), быстрее адаптируются к изменениям и демонстрируют более высокие финансовые результаты — даже при схожих внешних условиях.

Управление внутренней средой сегодня — это не прерогатива HR-департамента, а ключевая компетенция генерального директора. Необходимо переходить к проектированию внутреннего контура, ориентированного на долгосрочную эффективность.

В перспективе целесообразно включать показатели внутренней среды (вовлечённость, скорость отчётности, текучесть) в систему сбалансированных показателей (ССП), утверждаемую советом директоров. Только так можно перевести внутреннюю эффективность из разряда «мягких» в разряд «жёстких» управленческих приоритетов.

Список литературы

1. Приказ Минтруда России от 25.12.2023 № 987н Об утверждении Методических рекомендаций по оценке кадрового потенциала организаций реального сектора экономики.
2. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. — 7-е изд. — М.: Магистр, 2023. — 672 с.
3. Кузнецов В. А. Экономика предприятия: учебник для вузов. — 4-е изд. — М.: Юрайт, 2022. — 486 с.
4. Латфуллин Г. Р., Сулейманова Р. Г. Организационное поведение: учебное пособие. — Казань: Изд-во КФУ, 2024. — 318 с.
5. Поршнев А. Г., Румянцева З. П., Саломатин Н. А. Управление организацией: Учебник. — М.: ИНФРА-М, 2022. — 592 с.
6. Государственная федеральная служба статистики (Росстат). URL: <http://ssl.rosstat.gov.ru>
7. Ресурс БФО налоговой службы. URL: <https://bo.nalog.gov.ru>

Стратегии развития анализа трудового потенциала предприятия в условиях демографических проблем и технологического прогресса

Strategies for developing an enterprise's labor potential analysis in the context of demographic challenges and technological progress

Сухоженко Н.В.

Аспирант 3 курса специальности «Региональная и отраслевая экономика»,
Пермский государственный национальный исследовательский университет

Шешукова Т.Г.

Доктор экономических наук, профессор кафедры финансов, учета и экономической экспертизы ФГБОУ ВО «Пермский государственный национальный исследовательский

Sukhozhenko N.V.

3rd year postgraduate student in Regional and Sectoral Economics,
Perm State National Research University

Sheshukova T.G.

Professor of the Department of Finance, Accounting, and Economic Expertise, Doctor of Economics, Professor, Perm State National Research University

Аннотация. Российский рынок труда под влиянием глобальных и локальных изменений продолжает ускоренно трансформироваться, политические и экономические проблемы, повсеместная цифровизация и автоматизация, демографические сдвиги и изменения в законодательстве оказывают огромное влияние на деятельность экономических субъектов. «Кадровый голод» является серьезной проблемой для бизнеса и оказывает огромное влияние на трудовой потенциал предприятий, что подтверждает актуальность темы статьи.

Цель исследования: проанализировать и систематизировать проблемы российского рынка труда, оказывающие негативное влияние на трудовой потенциал предприятия и найти внутренние резервы для его повышения, определить стратегию его инновационного развития, используя общенаучные методы познания: анализ системы знаний и их синтез, индукция и дедукция, сравнение, группировка и обобщение, системный и функциональный подходы.

В статье систематизированы проблемы российского рынка труда, уточнено понятие «трудовой потенциал предприятия», определена его структура. Стратегия инновационного развития анализа трудового потенциала предприятия тесно связана с повышением производительности труда. Предложены уровни оценки потенциала для повышения производительности труда, рекомендованы инструменты анализа.

Ключевые слова. Рынок труда, трудовой потенциал предприятия, производительность труда, мотивация труда.

Abstract. The Russian labor market continues to transform rapidly under the influence of global and local changes, and political and economic issues, widespread digitalization and automation, demographic shifts, and changes in legislation have a significant impact on the activities of economic entities. The "labor shortage" is a serious problem for businesses and has a significant impact on the labor potential of enterprises, which confirms the relevance of the topic of this article.

The purpose of the study is to analyze and systematize the problems of the Russian labor market that have a negative impact on the labor potential of an enterprise, and to find internal reserves for increasing it, as well as to determine the strategy for its innovative development using general scientific methods of cognition: analysis of the knowledge system and its synthesis,

induction and deduction, comparison, grouping, and generalization, as well as systemic and functional approaches.

The article systematizes the problems of the Russian labor market, clarifies the concept of "enterprise labor potential," and defines its structure. The strategy of innovative development of the enterprise's labor potential analysis is closely related to increasing labor productivity. The article proposes levels of assessing the potential for increasing labor productivity and recommends analysis tools.

Keywords. Labor market, enterprise labor potential, labor productivity, and labor motivation.

Структурная перестройка экономики, динамика развития рыночной инфраструктуры, цифровизация, формирование информационного общества трансформируют характер и содержания трудовой деятельности и актуализируют проблему совершенствования системы управления трудовым потенциалом хозяйствующих субъектов.

Обобщение различных точек зрения позволило систематизировать основные проблемы российского рынка труда, оказывающие существенное влияние на трудовой потенциал предприятий и представить их в табл. 1.

Таблица 1.

Классификация основных проблем российского рынка труда

Категория	Перечень
Региональная дифференциация и миграция кадров	• дисбаланс спроса и предложения рабочей силы; несоответствие количественных и качественных характеристик имеющегося трудового потенциала и потребностей работодателей; • наличие скрытой безработицы и неофициальной занятости; • дефицит кадров в производственной и ИТ сферах (промышленные регионы, крупные города), в аграрном секторе (сельскохозяйственные регионы), в здравоохранении и социальной сфере (малые города, сельская местность); проблемы привлечения молодежи, нехватка специалистов со средним специальным образованием; • развитие цифровых технологий и удаленной работы (регионы с развитой ИТ-инфраструктурой); трудовая миграция, отток трудоспособного населения в мегаполисы, успешные регионы и другие страны; изменение возрастной структуры населения; • значительная дифференциация по доходам населения, уровням оплаты труда (в т. ч. из-за использования труда мигрантов), др.
Нехватка квалифицированных кадров	• перегрузка сотрудников, снижение производительности, увеличение интенсивности труда; • ухудшение качества продукции и оказываемых услуг; невозможность увеличения/сокращения объемов производства; • рост издержек на найм, обучение и адаптацию новых работников; • снижение конкурентоспособности, замораживание инновационных проектов, трудности с развитием бизнеса; снижение прибыльности, ухудшение финансового состояния;

Категория	Перечень
	невозможность быстрого и эффективного подбора квалифицированных кадров для новых, быстро растущих секторов экономики и др.
Распространение «теневой занятости» (без официального трудоустройства)	<i>для работника</i>: отсутствие социальной защиты (отсутствие пенсионных отчислений и др.); нестабильность; риски при спорах с работодателями; <i>государства</i>: недополучение налогов и страховых взносов; сложность регулирования, контроля; деформации рынка труда
Проблемы государственного регулирования и отстаивание трудового законодательства от современных реалий и экономической ситуации	- недостаточная адаптация к демографическим изменениям; несоответствие формальных норм реальному положению дел на рынке труда; - низкая эффективность трудового законодательства; недостаточно урегулированы новые формы занятости, удаленная работа, фриланс; - избыточная бюрократизация и отсутствие гибкости в регулировании трудовых отношений (вопросы переработок, гибкого графика и др.); недостаточная защита прав работников в условиях экономической нестабильности (опыт пандемии COVID-19);
Применение разных форматов занятости	<i>по условиям и продолжительности</i>: полная, неполная, частичная, временная, сезонная; <i>по гибкости и организации труда</i>: проектная (фриланс), дистанционная (удаленная), вахтовая; <i>другие форматы</i>: многосторонняя (платформенная), портфельная, стажировка, самозанятость, неформальная и др.
Несоответствие состава и структуры специалистов, выпускаемых системой образования потребностям экономики	- недостаток практических навыков; формализация знаний; низкий уровень мотивации учащихся и педагогов; недостаточное техническое и материальное обеспечение учебных заведений; - устаревшие программы обучения; недостаточная гибкость системы образования; неспособность оперативно реагировать на меняющиеся потребности экономики; - разрыв между навыками, полученными в образовании и требованиями рынка труда; - структурная безработица, дефицит кадров, снижение конкурентоспособности, неэффективное использование человеческих ресурсов и невозможность реализовать потенциал специалистов и др.
Низкие темпы модернизации экономики и медленное замещение неэффективных специальностей эффективными	<i>внешние факторы</i>: санкционное давление и экономическая неопределенность; приоритет краткосрочных проектов; удорожание импортного оборудования и комплектующих и др.; <i>институциональные факторы</i>: высокая доля государства в экономике, сложная бюрократическая система, неразвитость инновационной инфраструктуры и др.; <i>инвестиционные факторы</i>: недостаток финансирования, высокая стоимость кредитов; длительный срок окупаемости инвестиций; дисбаланс между государственными и частными

Категория	Перечень
	инвестициями; • <i>технологические факторы</i>: ограниченный доступ к технологиям (приборостроение, электроника, фармацевтика и др.), неконкурентность отечественных разработок; предпочтение вложений в овеществленные технологии перед нематериальными (патенты, результаты научных исследований) и др.
Внутренние проблемы предприятий	• <i>организационно-управленческие</i>: нерациональная оргструктура; неэффективные бизнес-процессы; несвоевременное реагирование на внешние вызовы; не эффективное применение информационных технологий; устаревшие методы управления и рекрутинга и др.; • <i>кадровые</i>: дефицит кадров на локальном рынке труда, недостаток квалификации и навыков соискателей, низкий уровень мотивации сотрудников, не использование новых форм занятости, неблагоприятные условия труда, вредные и опасные производственные факторы и др.; • <i>низкая эффективность деятельности</i>: отраслевые особенности, специфика деятельности, высокая энерго и материалоемкость производства, высокие издержки, недостаточная коммерциализация результатов деятельности, затратная логистика, излишние запасы, брак, высокий износ основных фондов, низкая производительность труда, внешние риски и др.; • <i>отсутствие в необходимых количествах ресурсов</i>: материально-технических, финансовых, трудовых, нехватка оборотных средств и инвестиционных ресурсов для развития и др.; • <i>отрицательное влияние цифровизации</i>: сопротивление изменениям внутри команды; недостаток цифровых компетенций у специалистов; риск обезличивания подхода; этические и правовые вопросы; ограничения по внедрению; риск утечки информации, нарушения конфиденциальности, несанкционированный доступ с разными целями, неверная оценка результатов цифровизации и др.

Составлено авторами по: [1,2,3]

Взаимосвязь и взаимозависимость указанных проблем оказывают постоянное воздействие на трудовой потенциал всех хозяйствующих субъектов. Синергетический эффект от их совместного влияния многократно расширяет масштаб негативных последствий для экономики и социальной сферы. Поэтому, систематизация и концентрация усилий по их решению исключительно важны.

На решение проблем сбалансированности рынка труда направлен разработанный Правительством РФ национальный проект «Кадры». Он включает следующие проекты: «Управление рынком труда», «Образование для рынка труда», «Активные меры содействия занятости» и «Человек труда», но предпринятые меры не могут радикально изменить ситуацию.

Трудовые ресурсы, привлекаемые компанией в качестве одного из факторов производства лежат в основе ее трудового потенциала, важнейшего экономического ресурса и источника конкурентных преимуществ.

Трудовой потенциал предприятия, на наш взгляд, можно рассматривать как агрегированный результат индивидуальных трудовых потенциалов его работников, эффективная реализация которого зависит от взаимодействия и гармоничного развития технологического, финансового, научно-технического (инновационного), организационно-управленческого и рыночного потенциалов. Он динамично меняется под воздействием внешних и внутренних факторов и ориентирован на достижение текущих и стратегических целей субъекта хозяйствования. Целенаправленная сбалансированная совместная деятельность порождает синергетический эффект, приводящий к интеграционному росту коллективного трудового потенциала.

Трудовой потенциал, как один из ключевых элементов многоуровневой иерархии экономического потенциала предприятия, имеет сложную структуру, включающую в себя четыре подсистемы: трудовой потенциал работников, трудовой ресурс предприятия, условия его реализации и механизм адаптации к факторам внешней и внутренней среды. Взаимодействие и гармоничное развитие всех подсистем направлено на достижение целей компании.

Проблемы на рынке труда и отсутствие инвестиций вынуждают предприятия искать резервы повышения производительности труда внедряя в практику инструменты бережливого производства и оптимизируя бизнес-процессы.

Правительством РФ разработан национальный проект «Эффективная и конкурентная экономика», в рамках которого действует федеральный проект «Производительность труда», предлагающий средним и крупным предприятиям базовых несырьевых отраслей консультационную помощь, обучение и льготные займы. Указанные меры носят ограниченный характер и не могут помочь всем.

Потенциал для повышения производительности труда необходимо искать на всех уровнях управления, начиная с анализа стратегии и цели компании, заканчивая оптимизацией расходов на персонал. Схема уровней оценки потенциала для повышения производительности труда представлена на рис. 1.

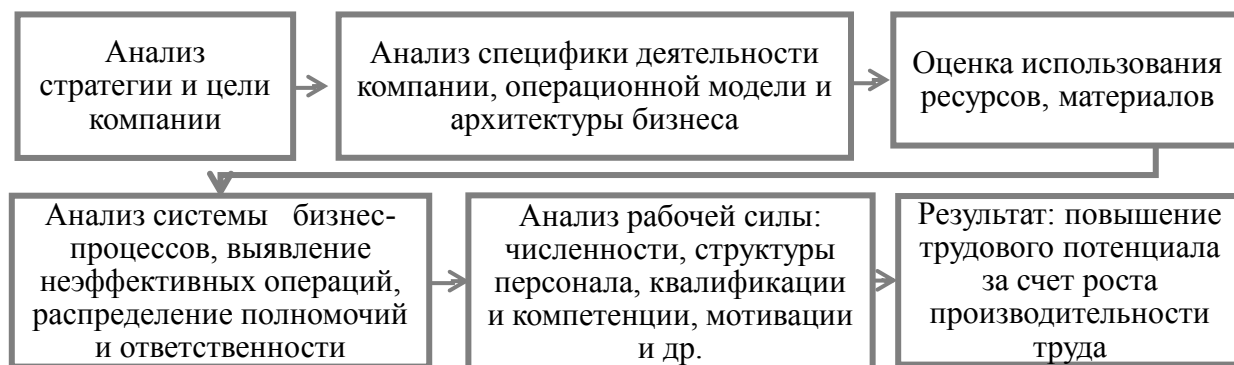


Рис. 1. Уровни оценки потенциала для повышения производительности труда

Перспективные инструменты для анализа представлены на рис.2.

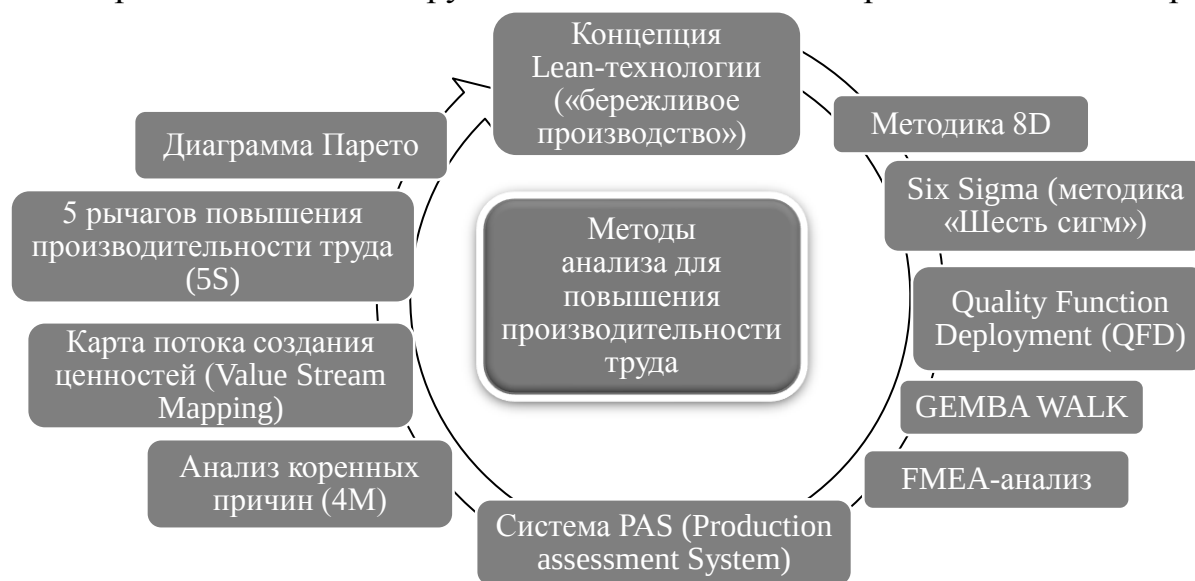


Рис. 2. Рекомендуемые инструменты анализа потенциала повышения производительности труда

Составлено авторами по: [4,5]

Работа над увеличением производительности труда начинается с постановки цели, анализа текущей ситуации и выявления проблем, сдерживающих рост производительности. Выбор метода или их комбинация зависит от целей исследования, бюджета, времени и ресурсов.

В условиях формирования новых механизмов хозяйствования предприятию необходимо не только работать по-новому, подстраиваясь под запросы рынка и приспосабливаясь к постоянно меняющимся внешним условиям, но и координировать рабочий процесс, изыскивать внутренние резервы для эффективной деятельности. В связи с этим, первостепенной задачей становится поиск, разработка и внедрение инновационных подходов к управлению и мотивации персонала, направленных на повышение производительности труда.

Крайне тревожной тенденцией, по мнению Л.Н. Косяковой, А.Л. Поповой является снижающаяся мотивация работников, причиной которой, скорее всего, является существующая дифференциация оплаты труда, при которой огромная разница в уровнях оплаты даже на одноименных должностях обуславливается факторами, независимыми от трудовых усилий, квалификации работника и эффективности его деятельности [2].

Статья 145 ТК РФ устанавливает для руководителей, их заместителей, главных бухгалтеров государственных и муниципальных предприятий предельный уровень соотношения среднемесячной заработной платы и среднемесячной заработной платы работников.

Для его вычисления сумму заработных плат всех сотрудников, кроме руководителей, делят на их количество, получая среднюю заработную плату по организации, от которой считают максимальную заработную плату руководителей, которая должна быть не больше, чем в определенное число раз.

В каждом случае это соотношение утверждается государственным органом: правительством, министерством, федеральной службой, агентством, государственными внебюджетными фондами, региональными и муниципальными властями.

В августе 2025 года в Государственную Думу внесен проект федерального закона № 998033-8 «О внесении изменений в статью 145 Трудового кодекса Российской Федерации», в котором предлагается существенно уменьшить предельный уровень соотношения среднемесячной заработной платы руководителей и подчиненных в кратности от 1 до 5 [6].

Кроме того, есть отрасли и сферы деятельности с неоправданно низким уровнем оплаты труда (образование, здравоохранение, сельское хозяйство и др.)

В результате таких дифференциаций снижается заинтересованность сотрудников в работе, их потенциал не раскрывается полностью, а заработная плата теряет свою значимость. Неэффективная система мотивации неизбежно приводит к неудовлетворенности трудом и резкому снижению производительности труда.

Таким образом, формирование трудового потенциала компании обусловлено влиянием трех групп факторов: внешних, внутренних и человеческих, комплексный анализ которых формирует достоверное целостное представление о трудовом потенциале и служит основой для определения перспектив его устойчивого развития.

Источники роста трудовых ресурсов и повышения экономической активности уже фактически исчерпаны, повышение производительности труда становится первоочередной задачей.

Проблема низкой производительности труда в России является актуальной и сохраняется на протяжении длительного времени. Для ее решения необходимо активизировать научно-исследовательскую деятельность, обеспечить интеграцию производственных, научных и образовательных ресурсов, что позволит улучшить, ускорить и расширить подготовку квалифицированных кадров. Только такой подход позволит добиться значительного повышения производительности труда.

Список литературы

1. Особенности рынка труда в 2025-2026 годах: актуальные тенденции, прогнозы// Директор по персоналу. URL:<https://www.hr-director.ru/article/66639-osobennosti-rynka-truda-19-m2> (дата обращения 30.11.2025).

2. Косякова Л.Н., Попова А.Л. Проблемы роста производительности труда// Экономика нового мира: науч. журн. 2017. №1 (Вып.5). С. 68-82.
3. Троицкая А.А. Совершенствование оценки трудового потенциала организации: дис. ... канд. эк. наук: 08.00.05/ Троицкая Анна Александровна. Москва, 2021. – 164с.
4. Лушникова А. Как компании повышают производительность труда, чтобы бороться с дефицитом персонала.URL:<https://perm.hh.ru/article/32107> (дата обращения 30.11.2025).
5. Методы повышения производительности труда на предприятии. Лин Вектор. Официальный сайт. URL: <https://leanvector.ru/news/metody-povysheniya-proizvoditelnosti-truda-na-predpriyatii/> (дата обращения 30.11.2025).
6. Информационный ресурс Государственной Думы РФ. [URL:sozd.duma.gov.ru/bill/998033-8](https://sozd.duma.gov.ru/bill/998033-8) (дата обращения 30.11.2025).

Влияние санкционных ограничений на экономические параметры и ресурсное обеспечение инновационной деятельности: оценка издержек и адаптационных механизмов

The Impact of Sanction Restrictions on Economic Parameters and Resource Support for Innovation: Assessment of Costs and Adaptation Mechanisms

Чечет Д.О.

Аспирант, НГТУ им. Р.Е.Алексеева

ChechetD.O.

Postgraduate Student at NSTU named after R.E. Alekseev

Аннотация: В статье проводится экономический анализ санкционных ограничений как шоков предложения, воздействующих на ключевые рынки ресурсов для инновационной деятельности: технологии, капитал и комплектующие. Дана количественная и качественная оценка дополнительных издержек (транзакционных, логистических, затрат на поиск новых контрагентов), оказывающих влияние на продолжительность и бюджет инновационного цикла. Исследуются адаптационные механизмы, такие как импортозамещение, кооперация с новыми партнерами и изменения в моделях финансирования НИОКР, с точки зрения их экономической целесообразности и эффективности. Особое внимание уделяется оценке изменения общей факторной производительности в инновационном секторе. Предложены направления развития инструментов анализа и оценки эффективности инновационной деятельности в новых условиях, интегрирующие подходы цифровой экономики.

Ключевые слова: санкционные ограничения, инновационная деятельность, издержки, адаптационные механизмы, факторная производительность, финансирование НИОКР, импортозамещение, цифровая трансформация.

Abstract: The article provides an economic analysis of sanction restrictions as supply shocks affecting key resource markets for innovation: technologies, capital, and components. A quantitative and qualitative assessment of additional costs (transaction, logistics, costs of searching for new partners) affecting the duration and budget of the innovation cycle is given. Adaptation mechanisms, such as import substitution, cooperation with new partners, and changes in R&D financing models, are investigated in terms of their economic feasibility and efficiency. Special attention is paid to the assessment of changes in total factor productivity in the innovation sector. Directions for the development of tools for analyzing and evaluating the effectiveness of innovation in the new conditions, integrating the approaches of the digital economy, are proposed.

Keywords: sanction restrictions, innovation activity, costs, adaptation mechanisms, total factor productivity, R&D financing, import substitution, digital transformation.

Современная инновационная деятельность характеризуется высокой степенью интеграции в глобальные цепочки создания стоимости. Внешние шоки, к которым относятся санкционные ограничения, нарушают сложившиеся связи и создают значительные вызовы для устойчивого развития национальных инновационных систем. Санкции, выступая в роли негативных шоков предложения, целенаправленно воздействуют на наиболее уязвимые сегменты экономики, к которым, безусловно, относятся наукоемкие и высокотехнологичные отрасли, зависящие от международной кооперации,

доступа к передовым технологиям, венчурному капиталу и критически важным компонентам.

Актуальность данного исследования обусловлена необходимостью разработки новых и адаптации существующих инструментов анализа и оценки эффективности инновационной деятельности в условиях цифровой трансформации и санкционных ограничений. Цифровая трансформация, с одной стороны, предлагает новые средства для преодоления возникающих барьеров (например, цифровые платформы для кооперации), а с другой – требует пересмотра традиционных метрик эффективности.

Целью статьи является комплексная оценка влияния санкционных ограничений на экономические параметры и ресурсное обеспечение инновационной деятельности, а также анализ эффективности адаптационных механизмов, позволяющих смягчить негативные последствия.

1. Санкции как шок предложения на рынках ресурсов для инноваций.

Санкционные ограничения оказывают комплексное негативное воздействие, нарушая функционирование трех ключевых рынков, критически важных для инновационного процесса.

На рынке технологий ограничения на передачу высоких технологий, отказ от лицензионных соглашений и запрет на использование специализированного программного обеспечения создают выраженный технологический разрыв. Его преодоление требует разработки отечественных аналогов, что сопряжено со значительными временными и финансовыми затратами.

На рынке капитала наблюдаются серьезные ограничения доступа к международным финансовым рынкам, заморозка активов и системные затруднения в расчетах. Это существенно усложняет привлечение финансирования для венчурных проектов и масштабирования инновационных компаний, повышая стоимость капитала.

На рынке комплектующих и материалов разрыв устоявшихся логистических цепочек и запрет на поставки специализированных компонентов (например, чипов, оптики, редкоземельных металлов) приводят к остановке производственных линий. Компании вынуждены искать альтернативные, зачастую менее эффективные и более дорогие решения.

Совокупное воздействие этих ограничений напрямую влияет на кривую долгосрочных издержек инновационных компаний, смещая ее вверх и влево, что свидетельствует о росте затрат при том же или меньшем объеме выпуска инновационной продукции [1].

2. Оценка возникающих дополнительных издержек.

Воздействие санкций проявляется в виде значительного роста издержек, которые можно структурировать по нескольким ключевым категориям.

Прежде всего, многократно возрастают трансакционные издержки. К ним относятся затраты на поиск информации о новых поставщиках и партнерах в условиях сужения информационного поля, издержки ведения переговоров и заключения контрактов с новыми, часто менее надежными контрагентами, а

также расходы на мониторинг и обеспечение выполнения контрактов в условиях повышенных рисков.

Существенно увеличиваются логистические издержки. Вынужденная переориентация товаропотоков на новые маршруты (например, через страны ЕАЭС, Азию или Ближний Восток) приводит к удлинению цепочек поставок, росту таможенных издержек и стоимости транспортировки. По некоторым оценкам, логистические издержки для высокотехнологичных секторов возросли на 25-40% [2].

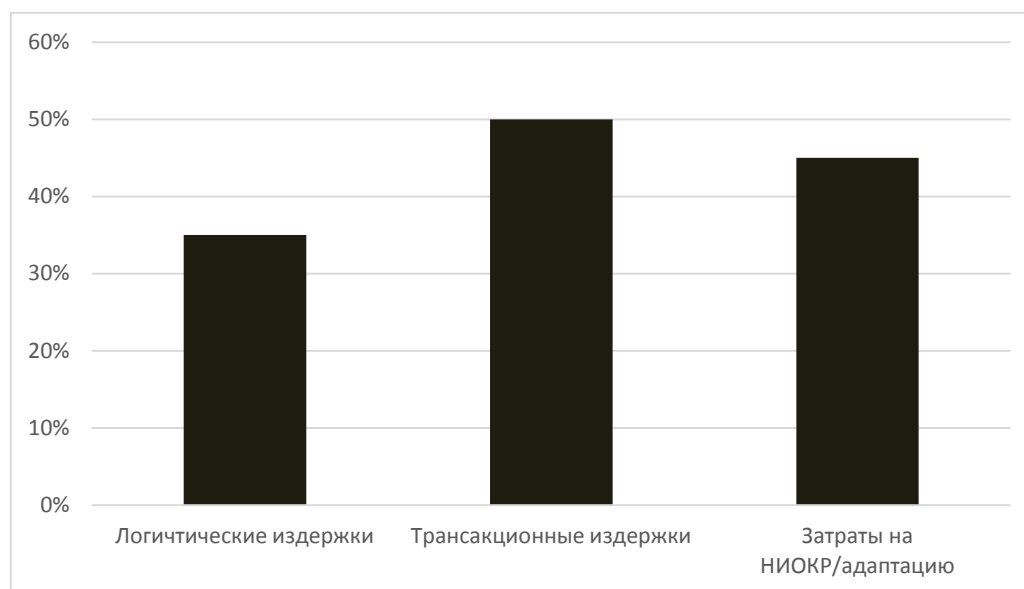


График 1: Рост ключевых издержек в высокотехнологичном секторе после введения санкций

Кроме того, возникают значительные затраты на поиск и верификацию новых контрагентов. Замена проверенных западных партнеров на поставщиков из других стран сопряжена с рисками снижения качества. Затраты на тестирование, сертификацию и адаптацию продукции под новые компоненты ложатся дополнительным бременем на бюджет НИОКР [3].

Совокупное влияние на инновационный цикл проявляется в его удлинении и удорожании. Проекты, которые ранее реализовывались за 2-3 года, теперь могут требовать 4-5 лет из-за задержек с поставками, необходимостью проведения дополнительных НИОКР и перестройки производственных процессов. Бюджет проекта при этом может увеличиться на 30-60%.

3. Анализ адаптационных механизмов и их эффективности.

В ответ на вызовы компании и государство активизируют ряд адаптационных механизмов.

Импортозамещение является стратегическим ответом на санкции, однако его экономическая целесообразность требует тщательного анализа [4,6]. Удельные затраты на начальном этапе, как правило, значительно выше, чем у импортных аналогов, из-за отсутствия эффекта масштаба и высоких

постоянных издержек на НИОКР. С накоплением опыта и ростом объемов производства удельные затраты снижаются, но точка безубыточности может быть достигнута лишь в среднесрочной перспективе и часто требует государственной поддержки.

Кооперация с новыми партнерами из стран, не присоединившихся к санкциям (Китай, Индия, страны Ближнего Востока), позволяет получить доступ к необходимым ресурсам. Однако такая кооперация сопряжена с новыми рисками: технологическими (предлагаемые технологии могут уступать по качеству), правовыми (сложности с защитой интеллектуальной собственности) и валютными. Оценка доходности таких проектов должна проводиться с поправкой на повышенную риск-премию.

Изменения в моделях финансирования НИОКР проявляются в перераспределении источников в пользу государственных программ, средств госкомпаний и внутренних ресурсов корпораций. Развиваются механизмы проектного финансирования, краудфандинга и венчурных фондов с государственным участием. Эффективность такой модели в значительной степени зависит от качества отбора проектов и минимизации бюрократических барьеров [5,7].

4. Оценка изменения общей факторной производительности (ОФП).

Общая факторная производительность, отражающая эффективность использования всех ресурсов (труда и капитала), является интегральным показателем эффективности инновационной системы. Санкционные шоки приводят к ее краткосрочному снижению по следующим причинам: использование менее производительных технологий и компонентов, вынужденное простаивание мощностей, снижение эффективности управления из-за роста трансакционных издержек.

Однако в долгосрочной перспективе адаптационные механизмы и вынужденная модернизация могут способствовать росту ОФП, если будут созданы условия для развития собственных конкурентных технологий и повышения качества человеческого капитала.

Санкционные ограничения оказали существенное негативное влияние на экономические параметры инновационной деятельности, вызвав рост трансакционных, логистических издержек и затрат на поиск контрагентов, что привело к удорожанию и удлинению инновационного цикла. Адаптационные механизмы, такие как импортозамещение и кооперация с новыми партнерами, являются необходимыми, но требуют взвешенной оценки их экономической целесообразности и сопутствующих рисков.

В контексте развития инструментов анализа и оценки эффективности инновационной деятельности в условиях цифровой трансформации и санкционных ограничений, представляется перспективным:

1. Разработка цифровых платформ-«бирж» инновационных контрактов и компетенций для снижения трансакционных издержек поиска партнеров.

2. Внедрение системы мониторинга инновационных проектов в реальном времени на основе анализа больших данных для оперативной оценки их бюджетной и временной эффективности.
3. Создание комплексных метрик оценки ОФП, учитывающих не только традиционные факторы, но и «цифровой капитал» и устойчивость цепочек создания стоимости к внешним потрясениям.

Список литературы

1. Базарова, О. Р. Оценка общей факторной производительности в секторе НИОКР: методология и практика расчета / О. Р. Базарова // Инновации. – 2021. – № 5 (271). – С. 33-41.
2. Горшков, А. А. Трансакционные издержки в национальной инновационной системе в условиях внешнеэкономических ограничений / А. А. Горшков, И. С. Петрова // Экономика и математические методы. – 2022. – Т. 58, № 4. – С. 44-56.
3. Корнилов, Д. А. Методика определения стоимости на основе анализа потребительских характеристик / Д. А. Корнилов, Г. А. Морозова, Н. Ф. Поляков // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2012. – № 3(39). – С. 28.
4. Первышин, М. Н. Финансирование венчурных инновационных проектов с использованием фондов поддержки научно-технической деятельности в промышленных холдингах / М. Н. Первышин, Д. А. Корнилов, Д. А. Зайцев // Экономика и предпринимательство. – 2014. – № 5-1(46). – С. 662-665.
5. Смирнов, В. Л. Логистика высокотехнологичных отраслей в новой реальности: вызовы и решения / В. Л. Смирнов. – Москва: ИНФРА-М, 2023. – 215 с.
6. Porter, M. E. The Competitive Advantage of Nations / M. E. Porter. – New York: Free Press, 1990. – 855 p.
7. Williamson, O. E. The Economic Institutions of Capitalism / O. E. Williamson. – New York: Free Press, 1985. – 450 p.

Практика применения альтернативных аудиторских процедур

Practice of applying alternative audit procedures

Богатая И.Н.

Доктор экономических наук, профессор кафедры аудита,
ФГБОУ ВО «Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)»

Bogataya I.N.

Doctor of Economics, Professor, Department of Auditing,
Rostov State University of Economics (RINH)

Аннотация. Статья посвящена анализу практики применения альтернативных аудиторских процедур при проведении аудита бухгалтерской (финансовой) отчетности в условиях цифровизации, ограничительных мер в связи с пандемией коронавируса, а также санкционного режима. Определены типичные ситуации применения альтернативных процедур, их влияние на проведение аудиторского мнения, проблемы и направления развития методики осуществления альтернативных процедур.

Ключевые слова: альтернативные процедуры, МСА 200, МСА 505, МСА 501, аудиторские доказательства, дистанционный аудит, цифровизация, аудиторский риск, качество аудита.

Annotation. The article analyzes the practice of using alternative audit procedures when auditing accounting (financial) statements in the context of digitalization, restrictive measures in connection with the coronavirus pandemic, as well as the sanctions regime. Typical situations of using alternative procedures, their impact on conducting an audit opinion, problems and directions of development of the methodology for implementing alternative procedures are identified.

Keywords: alternative procedures, ISA 200, ISA 505, ISA 501, audit evidence, remote audit, digitalization, audit risk, audit quality.

Развитие цифровых технологий, геополитическая нестабильность, введение санкционных ограничений и пандемические факторы объективно трансформируют аудиторскую деятельность. Эти обстоятельства приводят к тому, что стандартные аудиторские процедуры (наблюдение, инспектирование, подтверждение запроса) становятся затруднительными или практически невозможными. В этих условиях простое применение альтернативных процедур становится вынужденной необходимостью для обеспечения достаточного уровня убедительности аудиторских доказательств.

Хотя международные стандарты аудита не содержат прямого определения категории «альтернативные аудиторские процедуры», их концепция вытекает из МСА 200 (п. 23) и МСА 500 (п. A33d,g)[]. Под альтернативными аудиторскими процедурами понимаются процедуры, отличные от первоначально запланированных, направленные на достижение целей проверок и получение достаточных и надлежащих аудиторских доказательств при ограничивающих факторах.

Альтернативные процедуры характеризуются следующими ключевыми характеристиками:

1) Альтернативность – применение иных способов получения аудиторских доказательств для формирования выводов, на которых будет основано аудиторское мнение, от запланированных ранее, например, использование удаленного наблюдения вместо присутствия на инвентаризации, видеотрансляция инвентаризации, анализ документов вместо прямого запроса;

2) Целевая эквивалентность – альтернативная процедура обеспечивает получение доказательств, эквивалентной убедительности и надежности изначально запланированной процедуры;

3) Риск-ориентированность – решение о применении альтернативной процедуры принимается на основе результатов оценки значительного риска возникновения в соответствии с МСА 315 (пересмотренный) [3];

4) Документированность – аудитор обязан задокументировать в рабочих документах причины, по которым первоначальная процедура была невозможна, описание примененной альтернативной процедуры и полученных результатов [2].

МСА 200 «Основные цели независимого аудитора и проведение аудита в соответствии с международными стандартами аудита» прямо указывает, что при невозможности получения достаточных и надлежащих аудиторских доказательств с первоначально запланированной процедуры, аудитор должен провести альтернативные аудиторские процедуры и документировать обстоятельства их применения [2]. При невозможности выполнения как начальной, так и альтернативной процедуры аудитор обязан уточнить первоначальную оценку аудиторского риска и того, как он повлияет на аудиторское мнение.

Нормативно-методическая база альтернативных процедур в РФ сформирована документами: Международными стандартами аудита (МСА 200, 230, 240, 315, 330, 500, 501, 505, 520, 705); Федеральным законом от 30.12.2008 № 307-ФЗ «Об аудиторской деятельности» [1]; Информационными сообщениями Минфина России в области проведения аудита; методическими рекомендациями СРО «ААС», раскрывающими особенности проведения дистанционных аудиторских процедур²⁶.

МСА 505 «Внешние подтверждения» (п. 8-9, 12-13, A10, A18019) прямо предусматривает применение альтернативных процедур при отсутствии ответа на письменный запрос о подтверждении [7]. Аналогичный подход закреплён в МСА 501 «Особенности получения аудиторских доказательств в конкретных случаях» (п. 7, 10-14) в отношении инвентаризации, и в МСА 520 «Аналитические процедуры» (A13) для расширения аналитического анализа при недостаточности выборочных процедур [6,8].

Рассмотрим ситуации, требующие применения альтернативных процедур. Во-первых, это ситуации, связанные с пандемическими и постпандемическими ограничениями. Пандемия COVID-19 и введенные ограничения существенно изменили аудиторскую практику, что было обусловлено невозможностью присутствия аудитора на месте проведения аудита, работой бухгалтерских служб в удаленном режиме.

Типичными ситуациями, требующими альтернативных процедур в этих условиях, являлись:

- ограничения на доступ аудитора к документации организации и к местам хранения активов;
- невозможность личного присутствия при инвентаризации;
- отсутствие возможности получения подтверждений от иностранных банков и контрагентов;
- перенос сроков проведения инвентаризации или невозможность ее проведения в надлежащие сроки.

Международные профессиональные организации (IAASB, ЕСПА, ИА) разработали специальные руководства по применению удаленных процедур. Результатом стала активизация использования информационно-коммуникационных технологий: видеоконференции, удаленный доступ к учетным системам, облачные сервисы, видеотрансляция процессов инвентаризации [11].

Исследования показывают, что цифровые технологии и видеонаблюдение могут обеспечить надежную убедительность доказательств при устойчивом надежном документировании и профессиональном суждении аудитора [10].

Во-вторых, санкционные ограничения и цифровизация также вызывают необходимость применения альтернативных аудиторских процедур. Введение санкционного режима против отдельных хозяйствующих субъектов и стран создало практическую невозможность прямого взаимодействия с иностранными банками, контрагентами³⁶. Аудиторы сталкиваются с ограничениями при получении подтверждений из иностранных источников³⁷.

В ответ аудиторская практика применяет следующие альтернативные процедуры:

- инспекция оригиналов документов (первичная документация, договорная база);
- анализ банковских выписок и платежных реестров местных финансовых учреждений;
- проверка учетных данных государственных реестров и электронных платежных систем;
- проведение встреч с руководством контрагентов для обсуждения объемов и условий операций;
- расширенные аналитические процедуры с применением методов анализа больших данных [9].

Массовый переход организаций на электронный документооборот и облачные учетные системы потребовал разработки новых альтернативных процедур. Аудиторы активно отслеживают: внедрение автоматизированных средств контроля, использование инструментов автоматизации анализа данных и применяют искусственный интеллект для повышения качества аудита.

МСА 505 «Внешние подтверждения» предусматривает, что при отсутствии ответа на запрос о подтверждении остатка по счету аудитор обязан

выбрать и или несколько альтернативных процедур. Алгоритм проведения альтернативных процедур включает:

1. Повторное направление запроса с указанием строгих сроков ответа;
2. Анализ движения денежных средств, связанных с задолженностью по банковским выпискам аудируемого лица;
3. Сверку с первичными документами (счета-фактуры, акты выполненных работ, товарно-транспортные накладные);
4. Анализ дополнительных поступлений денежных средств после отчетной даты;
5. Прямой контакт с должником через альтернативные каналы связи.

В отношении задолженности проводятся такие альтернативные аудиторские процедуры как: анализ счетов-фактур поставщиков, запрос к контрагенту, анализ акцептованных расчетных документов, изучение графиков расчетов и условий договоров.

Наблюдение за инвентаризацией, согласно МСА 501 «Особенности получения аудиторских доказательств в конкретных случаях» традиционно считается основной процедурой для доказательства существования и наличия запасов и основных средств. Однако аудиторы могут использовать альтернативные аудиторские процедуры такие как:

- анализ инвентаризационных актов, описей и прочей документации без фактического присутствия на месте проведения;
- использование видео- и фотоматериалов, полученных от персонала клиента или видеооператора;
- проведение выборочных операций по выбытию активов после отчетной даты в качестве дополнительного подтверждения их физического состояния;
- обсуждение и согласование данных инвентаризации с показателями и данными складского учета.

Современные исследования подтверждают, что цифровые средства наблюдения и видеотрансляция могут служить надлежащим доказательством, однако их внедрение требует обновления регуляторной базы^{5 0}.

Аудит продаж является одной из зон риска и наиболее значимым участком аудита. Альтернативные аудиторские процедуры по данному участку аудита могут включать в себя:

- анализ динамики доходов с применением расширенных аналитических процедур;
- проверка цепочек «заказ – отгрузка – оплата»;
- анализ данных платежных систем и банков для подтверждения оплаты;
- проверка договоров и их условий для проверки правомерности признания выручки в аудируемом периоде;
- анализ соответствия первичной документации требованиям налогового законодательства.

Рост экономической неопределенности приводит к широкому распространению в бухгалтерском учете оценочных значений. Альтернативные аудиторские процедуры при рассмотрении оценочных значений: моделирование оценочных значений и анализ чувствительности к основным допущениям; анализ фактических показателей, возникших после отчетной даты, как индикаторов обесценения; интервью с руководством и специалистами для обсуждения допущений, использованных при формировании оценочных значений; анализ плана развития организации и прогнозов денежных потоков;

- проверка соответствия требованиям ФСБУ и МСФО.

Применение альтернативных аудиторских процедур отражается на характере и содержании аудиторского мнения в зависимости от полученных результатов. Можно выделить три базовых ситуации.

Ситуация 1. В результате использования альтернативных аудиторских процедур получены достаточные и надлежащие аудиторские доказательства.

Если аудитор таким образом получил в результате проведения альтернативных аудиторских процедур, те же результаты, что и при ранее запланированных и не требуется модификации аудиторского мнения, то выражается немодифицированное мнение.

Ситуация 2. В результате использования альтернативных аудиторских процедур сделан вывод о недостаточности аудиторских доказательств и их надлежащем характере.

При получении в результате альтернативных аудиторских процедур доказательств в части недостаточности и ненадлежащего характера имеющихся аудиторских доказательств аудитор может принять решение о выражении модифицированного мнения (мнение с оговоркой) или отказаться от выражения мнения согласно МСА 705 «Модифицированное мнение в аудиторском заключении».

Ситуация 3: Выявление при проведении альтернативных аудиторских процедур рисков существенных искажений.

При обнаружении в результате альтернативных аудиторских процедур аудиторских доказательств, свидетельствующих о недобросовестных действиях в аудируемой организации, необходим пересмотр результатов оценки рисков и корректировка объемов аудиторских процедур.

Развитие практики альтернативных аудиторских процедур свидетельствует о ряде актуальных проблем^{6 5} :

1. Проблема, связанная с риском упрощения. При принятии решения о проведении альтернативных аудиторских процедур некоторые аудиторы проводят упрощенные альтернативные аудиторские процедуры, что приводит к снижению качества аудита^{6 6} .

2. Проблема, связанная с недостаточной методической разработанностью. Отсутствуют типовые методические рекомендации по применению альтернативных процедур в различных условиях и ситуациях.

3. Проблема, обусловленная сложностью документирования. Документирование профессионального суждения и проявление

профессионального скептицизма требует четкого обоснования выбора альтернативной аудиторской процедуры и оценки ее с позиции достаточности и надлежащего характера полученных в результате ее применения аудиторских доказательств.

4. Проблема, связанная с отсутствием единообразной практики. Различные аудиторские организации используют различные подходы, которые затрудняют оценку качества оказания услуг.

5. Проблема, связанная с возможным смещением приоритетов. Чрезмерное применение процедур в удаленном формате может привести к смещению акцента от очных процедур (наблюдение, инспектирование).

Решение данных проблем требует актуализации нормативной базы, разработки типовых методических рекомендаций методических рекомендаций саморегулируемыми организациями аудиторов, систематизирующих ситуации, в которых применяются альтернативные аудиторские процедуры, описывающих возможные процедуры и критерии их выбора. Применение риск-ориентированного подхода актуализирует проведение анализа рисков и ограничений уже на этапе планирования аудита. Кроме того, необходимо внедрение средств удаленного доступа к системам клиента, развитие технологий анализа больших данных и искусственного интеллекта. Важным представляется и совершенствование подготовки аудиторских кадров. Программы подготовки должны включать модули по применению альтернативных аудиторских процедур, оценки их надежности и использования информационных технологий.

Таким образом, практика применения альтернативных аудиторских процедур стала частью современной аудиторской деятельности. Альтернативные аудиторские процедуры, будучи правильно спланированными и документированными, определяют уровень качества аудита при невозможности выполнения стандартных процедур. Корректное применение альтернативных аудиторских процедур позволяет повысить надежность источников информации, обеспечивает прозрачность документирования в рабочих документах, а также постоянное совершенствование методической базы.

Регулирование и методическое обеспечение альтернативных аудиторских процедур должно быть направлено на соблюдение баланса между гибкостью аудиторского процесса и поддержанием высокого уровня качества оказываемых аудиторских услуг.

Таким образом в ходе исследования обобщена практика применения альтернативных аудиторских процедур, определены основные направления их применения и их влияние на формирование мнения аудитора относительно достоверности бухгалтерской (финансовой) отчетности, намечены направления развития методического обеспечения в данной области.

Список литературы

1. Об аудиторской деятельности: Федеральный закон от 30.12.2008 № 307-ФЗ (ред. от 26.12.2024) // КонсультантПлюс : справочно-правовая система. – Режим

доступа: локальный; по договору.

2. Международный стандарт аудита 200 «Основные цели независимого аудитора и проведение аудита в соответствии с международными стандартами аудита»: приказ Министерства финансов РФ от 09.01.2019 г. № 2н // КонсультантПлюс : справочно-правовая система. – Режим доступа: локальный; по договору.

3. Международный стандарт аудита 315 (пересмотренный, 2019 г.) «Выявление и оценка рисков существенного искажения»: приказ Министерства финансов РФ от 27.10.2021 N 163н // КонсультантПлюс : справочно-правовая система. – Режим доступа: локальный; по договору.

4. Международный стандарт аудита 330 «Аудиторские процедуры в ответ на оцененные риски»: приказ Министерства финансов РФ от 09.01.2019 г. № 2н // КонсультантПлюс : справочно-правовая система. – Режим доступа: локальный; по договору.

5. Международный стандарт аудита 500 «Аудиторские доказательства»: приказ Министерства финансов РФ от 09.01.2019 г. № 2н // КонсультантПлюс : справочно-правовая система. – Режим доступа: локальный; по договору.

6. Международный стандарт аудита 501 «Особенности получения аудиторских доказательств в конкретных случаях»: приказ Министерства финансов РФ от 09.01.2019 г. № 2н // КонсультантПлюс : справочно-правовая система. – Режим доступа: локальный; по договору.

7. Международный стандарт аудита 505 «Внешние подтверждения»: приказ Министерства финансов РФ от 09.01.2019 г. № 2н // КонсультантПлюс : справочно-правовая система. – Режим доступа: локальный; по договору.

8. Международный стандарт аудита 520 «Аналитические процедуры»: приказ Министерства финансов РФ от 09.01.2019 г. № 2н // КонсультантПлюс : справочно-правовая система. – Режим доступа: локальный; по договору.

9. Генералова, Н. В. Цифровизация учета и аудита: эволюция технологий, российский опыт и перспективы развития / Н. В. Генералова, Ю. Н. Гузов, Г. В. Соболева // Финансы и бизнес. – 2021. – Т. 17, № 4. – С. 63-80. – DOI 10.31085/1814-4802-2021-17-4-112-63-80.

10. Лащинина Е. Аудит в условиях пандемии: перезагрузка//МСФО и МСА в кредитной организации, 2020, № 2. // КонсультантПлюс : справочно-правовая система. – Режим доступа: локальный; по договору.

11. Fotoh L. E. Digital inventory audits: an alternative approach to physical observation in audit evidence gathering/Journal of Accounting Literature. January 2025, №47(5) P.211-248. DOI: 10.1108/JAL-04-2024-0058

Современная практика и перспективы использования искусственного интеллекта в аудиторской деятельности

Modern practice and prospects for the use of artificial intelligence in auditing activities

Богатая И.Н.

Доктор экономических наук, профессор кафедры аудита,
ФГБОУ ВО «Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)»

Кизиллов А.Н.

Доктор экономических наук, профессор кафедры аудита,
ФГБОУ ВО «Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)»

I.N. Bogataya

Doctor of Economics, Professor, Department of Auditing,
Rostov State University of Economics (RINH)

Kizilov A.N.

Doctor of Economics, Professor, Department of Auditing,
Rostov State University of Economics (RINH)

Аннотация. В статье исследуется современное состояние и перспективы применения технологий искусственного интеллекта в аудиторской деятельности. Сделан обзор ключевых направлений цифровизации аудита: машинное обучение, обработка естественного языка, роботизированная автоматизация процессов и непрерывный мониторинг. Определены преимущества и проблемы применения ИИ при оказании аудиторских услуг. Предложены решения выявленных проблем для эффективного использования ИИ в аудиторской практике.

Ключевые слова: искусственный интеллект, аудиторская деятельность, цифровизация аудита, машинное обучение, непрерывный аудит, обнаружение мошенничества, профессиональное суждение, регулирование ИИ, компетентность аудиторов.

Abstract. The article examines the current state and prospects of using artificial intelligence technologies in auditing. An overview of the key areas of audit digitalization is made: machine learning, natural language processing, robotic process automation and continuous monitoring. The advantages and problems of using AI in the provision of audit services are identified. Solutions to the identified problems are proposed for the effective use of AI in auditing practice.

Keywords: artificial intelligence, auditing, audit digitalization, machine learning, continuous audit, fraud detection, professional judgment, AI regulation, auditors' competence.

Современная экономическая среда характеризуется стремительной цифровизацией бизнес-процессов, экспоненциальным ростом объемов финансовых данных и усложнением хозяйственных операций. В этих условиях надежности методы аудита, основанные на выборочном тестировании и ручной обработке информации, обеспечивают ограниченную эффективность. По данным исследования KPMG [3], к 2025 году ожидается, что применение искусственного интеллекта будет значительно расти в зависимости от стран и отраслей, формируя привычные подходы к финансовым отчетам и аудиту.

Как отмечает Ю. Горбачев по прогнозам Всемирного экономического форума, к 2025 году около 30% аудиторских исследований будут продолжать

применять ИИ-технологии [2]. Данные консалтинговой компании Gartner показывают, что объем мирового рынка инференса искусственного интеллекта в 2024 году достиг 91,43 млрд. дол., а объем мирового рынка ИИ-сервисов и программных продуктов - 233,5 млрд. долларов США [4]. Крупные аудиторские компании активно используют ИИ, но не ведут никакого формального мониторинга относительно влияния искусственного интеллекта на качество их конечного продукта [9].

В РФ вопросы регулирования искусственного интеллекта приобретают особую актуальность. Национальная стратегия развития искусственного интеллекта до 2030 года, утвержденная Указом Президента РФ №490 от 10.10.2019 г., определяет стратегические приоритеты и целевые показатели развития ИИ [1]. На данный момент отсутствуют единые стандарты применения ИИ в аудите, что приводит к возникновению разнородных практик.

В аудиторской деятельности, выступающей одним из главных гарантов обеспечения достоверности финансовой и нефинансовой информации, должны применяться сквозные цифровые технологии. Однако внедрение ИИ в аудит требует решения целого ряда вопросов, связанных с определением границ его применения при оценке качества и риска, обеспечением прозрачности и этичности ИИ-решений, компетенциями, которым должен обладать современный аудитор. Все это требует проведение комплексного анализа современной практики и перспектив использования искусственного интеллекта в аудиторской деятельности.

Трансформация аудиторской деятельности под влиянием ИИ-технологий охватывает все ключевые этапы оказания аудиторских услуг: планирование, оценка рисков, сбор аудиторских доказательств, и выдача итогового документа.

Технологии машинного обучения позволяют использовать большие массивы для анализа транзакций вместо выборочного тестирования. Нейронные сети способны обрабатывать миллионы транзакций за минуты, выявляя различные аномалии.

Обработка естественного языка (Natural Language Processing, NLP) революционизирует работу с неструктурированными данными, составляющими более 80% всей корпоративной информации. Системы на базе NLP позволяют анализировать контракты, протоколы, электронную переписку и другие текстовые документы. Исследование, проведенное в Национальном колледже Ирландии (2024 г.), показало, что ИИ-бот SwiftAuditAI завершает задачи верификации и извлечения данных в среднем в 7 раз быстрее, чем аудитор-человек, достигая 95% контекстуальной точности [11]. Применение языковых моделей в сочетании с нейросетями позволяет автоматически сопоставлять финансовые данные с требованиями МСФО, что значительно повышает точность обнаружения несоответствий [10].

Роботизированная автоматизация процессов (RPA) позволяет автоматизировать рутинные, повторяющиеся задачи: сверку документов, извлечение данных из информационных систем клиентов, заполнение стандартных форм. Исследование, проведенное в коммерческих банках

Иордании, показало, что RPA повышает эффективность внутреннего аудита по всем показателям: планирование, управление, реализация и информирование о безопасности [7]. Автоматизированные процессы с помощью RPA снижают вероятность ошибки, что приводит к более высокой точности, особенно в аудите, требующем скрупулезных расчетов. Интеллектуальная автоматизация процессов (Intelligent Process Automation, IPA), объединяющая RPA с ИИ, обеспечивает адаптивную и интеллектуальную автоматизацию аудиторских задач.

Переход от периодических наблюдений к постоянному мониторингу представляет собой парадигмальный сдвиг в аудиторской методологии. ИИ-системы позволяют анализировать 100% транзакций в режиме реального времени, мгновенно выявляя аномалии. Согласно исследованию, компании, внедрившие непрерывный мониторинг на базе ИИ, увеличили время обработки данных и количество ответов на запросы клиентов. Платформы, такие как Diligent Audit Management и ACL Analytics, обеспечивают процентную динамику и анализ 100% транзакционных данных, проводя аудит от ретроспективного перевода к проактивному режиму.

Алгоритмы предиктивной аналитики позволяют прогнозировать финансовые риски, выявлять потенциальные проблемы до их возникновения¹⁴. Модели машинного обучения, способность оценивать риски на начальном этапе, помогают аудиторам сосредоточиться на наиболее проблемных областях. ИИ-системы анализируют закономерности, выявляя необычные связи на основе масштабного анализа факторов: объём, время, местоположение, история клиента.

Исследуем практику применения ИИ ведущими аудиторскими компаниями. «Большая четверка» – Deloitte, PwC, EY и KPMG – выступают пионерами во внедрении ИИ-технологий в свою практикующую аудиторию, инвестируя значительные ресурсы в разработку специализированных платформ.

PwC разработала платформу GL.ai, способную обрабатывать миллионы записей, что обеспечивает переход от ретроспективного аудита к мониторингу операций. Система использует алгоритмы машинного обучения для анализа основных тенденций, выявления аномалий и оценки рисков.

КПМГ внедрила Contract Intelligence, представляющую собой систему на базе NLP для дополнительного анализа контрактов и определения рисков. Компания активно использует ИИ для оценки эффективности и управления качеством оказываемых услуг.

Deloitte применяет системы предиктивной аналитики для прогнозирования рисков и автоматизации аудиторских процедур. Deloitte активно развивает направление AI-обеспечения – аудит ИИ-систем клиентов, что становится новой услугой на рынке.

EY использует роботы RPA для автоматизации рутинных процессов и выделения времени аудиторов на аналитическую работу. Компания

разрабатывает специализированные аудиторские сервисы для проверки ИИ-продуктов клиентов.

Согласно исследованию Финансового университета при Правительстве РФ (2025 г.), к 2025 году доля автоматизируемых операций в аудите достигнет 65% [5]. Число компаний, использующих ИИ в аудите, выросло с 2018 по 2024 год в 30 раз.

Интеграция ИИ в аудиторскую деятельность обеспечивает множество преимуществ, подтвержденных эмпирическими исследованиями, таких как: повышение эффективности деятельности, повышение качества аудита, выявление недобросовестных действий, расширение охвата аудита, снижение операционных издержек.

Автоматизация сбора и анализа данных сокращает время проведения аудита на 50-80%[10]. Аудиторы получают возможность сфокусироваться на задачах, требующих профессионального обсуждения, концептуального мышления и общения с клиентами.

ИИ-системы минимизируют риск человеческих ошибок, следя за последовательностью применения аудиторских процедур. Переход от выборок к тестированию всей совокупности данных повышает надежность выводов аудиторов и снижает уровень аудиторского риска.

Алгоритмы машинного обучения превосходят традиционные методы в обнаружении сложных схем мошенничества [8]. Модели глубокого обучения, позволяют выявить аномалии, которые ранее могли быть пропущены. Непрерывный мониторинг с помощью ИИ позволяет обнаруживать недобросовестные действия в режиме реального времени.

ИИ позволяет анализировать не только структурированные данные из учетных систем, но и неструктурированную информацию: контракты, переписку, протоколы, новостные ленты. Это обеспечивает более полное понимание деятельности аудируемого лица и рисков.

Автоматизация рутинных процессов приводит к снижению трудозатрат и операционных расходов аудиторских компаний, что может обеспечить им конкурентные преимущества.

Несмотря на значительные преимущества, внедрение ИИ в аудиторскую практику осуществляется рядом с барьерами и ограничениями. К ним можно отнести: технологические вызовы, проблема «черного ящика» и прозрачности, дефицит квалифицированных кадров, этические и регуляторные вопросы, сохранение роли профессионального мнения, риски использования ИИ.

Интеграция ИИ-систем с существующими информационными потоками часто требует значительных модификаций процесса, что является дорогостоящим процессом. Состояние данных важно для ИИ, поскольку «мусор на входе» приводит к «мусор на выходе», а необходимость валидации данных требует значительных усилий.

Многие сложные модели ИИ, особенно глубокого обучения, практически не интерпретируются. Отсутствие прозрачности подрывает доверие к ИИ-решениям и затрудняет выполнение требований регуляторов о подотчетности.

Эффективное использование ИИ требует от аудиторов новых компетенций: понимания основ машинного обучения, навыков работы с аналитическими платформами, критического мышления для оценки алгоритмов результатов. Необходимы масштабные программы обучения и повышения квалификации аудиторов.

Риск предвзятости алгоритмов возникает, когда модели ИИ обучаются на несбалансированных или извлеченных данных, что может привести к неверным решениям. Вопросы защиты личных данных и конфиденциальности при использовании ИИ требуют соблюдения строгих требований законодательства. Проблема ответственности за ошибку ИИ-системы остается не до конца решенной в части того, кто несет ответственность – разработчик, или аудитор, аудиторская фирма.

ИИ не может заменить профессиональное суждение аудитора при оценке качества, оценке противоречивых доказательств. Формирование аудиторского заключения требует комплексного понимания бизнеса, регуляторной среды, этических аспектов, которые не могут быть описаны алгоритмом.

Согласно опросу Ассоциации «Институт внутренних аудиторов», основные риски включают: утечку конфиденциальных данных (73%), создание дезинформации, исключительную зависимость от технологий с утратой критического мышления (40%), непреднамеренное нарушение законодательства (39%), критерии валидации выводов и неаудируемость (38%)[6].

Таким образом, искусственный интеллект трансформирует аудиторскую деятельность, обеспечивая переход от выборочного тестирования данных к сплошному, от ретроспективного аудита к непрерывному мониторингу. Ключевые технологии включают машинное обучение, обработку естественного языка, роботизированную автоматизацию процессов и предиктивную аналитику. Эффективность применения ИИ подтверждена эмпирически: сокращение времени аудита на 30-80%, повышение точности определения мошенничества до 95%, рост качества аудита и согласованности оценок. Ведущие аудиторские компании «Большой четверки» активно инвестируют в ИИ-платформы, демонстрируя рост доходов. Использование ИИ в аудите имеет такие проблемы как недостаточная прозрачность алгоритмов, нехватка квалифицированных кадров, этические риски предвзятости и защиты данных и др. Нормативно-правовое регулирование находится в стадии формирования. Профессиональное суждение и скептицизм аудитора остаются незаменимыми. ИИ – это мощный инструмент, не заменяющий профессиональной экспертизы. Успешный ИИ-аудит требует синергии машинного анализа и человеческого интеллекта.

В этой связи рекомендуется разработать отраслевые стандарты применения ИИ в аудите на уровне саморегулируемой организации-аудиторов СРО «ААС», включая требования к качеству данных, прозрачности алгоритмов, документированию ИИ-процедур, валидации результатов. Рекомендуется внедрить обязательные программы повышения квалификации

аудиторов в области ИИ-технологий, включая основы машинного обучения, работу с аналитическими платформами, этические аспекты применения ИИ, а также создать механизмы независимого аудита ИИ-системы, внедрить их в аудиторскую практику для обеспечения их надежности, исключения предвзятости и соответствия этим принципам. Необходимо сформировать рекомендации по сочетанию ИИ-анализа и профессионального суждения при различных методах аудита, четко определив области, где окончательное решение должно быть принято аудитором. Важную роль должны играть развитие международного сотрудничества в области стандартизации применения ИИ в аудите, обобщении лучших практик в области аудита, а также стимулирование научных исследований эффективности применения различных ИИ-технологий в аудиторской практике, разработок методологии оценки качества ИИ-аудита, изучения этических аспектов автоматизации.

Реализация предложений обеспечит гармоничную интеграцию ИИ в аудиторскую деятельность, повышение качества аудита и прозрачности финансовой отчетности.

Список литературы

1. Указ Президента Российской Федерации от 10.10.2019 № 490 «О развитии искусственного интеллекта в Российской Федерации» // КонсультантПлюс : справочно-правовая система. – Режим доступа: локальный; по договору. – Обновляется ежедневно. – Текст : электронный
2. Горбачев Ю. Прогнозы развития технологий ИИ к 2030 году: что нас ждет // VC.ru. – 2025. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://vc.ru/ai/1768923-prognozy-razvitiya-tehnologii-ii-k-2030-godu-chto-nas-zhdet> (дата обращения: 24.10.2025).
3. ИИ в сфере финансовых сетей и аудита: новая эра : ориентиры / КПМГ Казахстан. – 2024. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://kpmg.com/kz/ru/home/insights/2024/08/ai-in-financial-reporting-and-audit.html> (дата обращения: 24.10.2025).
4. Искусственный интеллект (мировой рынок) // TAdviser. – 2025. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Искусственный_интеллект_\(мировой_рынок\)](https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Искусственный_интеллект_(мировой_рынок)) (дата обращения: 24.10.2025).
5. Искусственный интеллект в аудите: как меняется профессия и что мешает трансформациям // Финансовый университет при Правительстве РФ. – 2025. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.fa.ru/university/structure/university/uso/press-service/press-releases/iskusstvennyy-intellekt-v-audite-kak-menyaetsya-professiya-i-chto-meshaet-transformatsii> (дата обращения: 24.10.2025).
6. Риски использования общедоступного ИИ / Ассоциация «Институт внутренних аудиторов». – 2025. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.iaa-ru.ru/upload/inner-auditor/articles/2025_04_07%20ИИ_опрос%20ИТОГ.pdf (дата обращения: 24.10.2025).

7. Alasuly, A. Research of artificial intelligence using robotic system automation processes based on internal audit activities / A. Alasuly // Banks and banking systems. - 2025. - Vol. 20. - No. 1. - P. 122-135. – DOI: 10.21511/bbs.20(1).2025.11.
8. Crispin M. Fraud Detection Using Machine Learning and Artificial Intelligence // SEON. – 2025. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://seon.io/resources/fraud-detection-with-machine-learning/> (датаобращения: 24.10.2025).
9. Deloitte, EY, PwC и другие известные аудиторы из «Большой четверки» активно внедряют ИИ // Audit-it.ru. – 2025. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.audit-it.ru/news/audit/1120051.html> (дата обращения: 24.10.2025).
10. Improving Audit Efficiency with Natural Language Processing // ICG. – 2025. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://icg.co/driving-audit-efficiency-with-natural-language-processing/> (датаобращения: 24.10.2025).
11. Komolafe, D.O. Using Natural Language Processing for Financial Auditing: dis. / D.O. Komolafe. - National College of Ireland, 2024. - [Electronic resource]. - Access mode: <https://norma.ncirl.ie/7383/> (датаобращения: 24.10.2025).

Основные перспективы развития бухгалтерского учета, анализа и аудита

Key development prospects for accounting, analysis and auditing

Дружиловская Э.С.

Кандидат экономических наук, доцент кафедры бухгалтерского учета, Институт экономики,
Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И.
Лобачевского

Druzhilovskaya E.S.

Candidate of Economic Sciences, Docent of Accounting Department, Institute of Economics,
Lobachevsky State University of Nizhni Novgorod

Аннотация. В представленной статье исследованы наиболее актуальные в настоящее время направления развития бухгалтерского учета и безусловно связанных с ним сфер деятельности – анализа и аудита. В результате проведенных исследований в настоящей работе приведен авторский взгляд на вышеназванные вопросы. Результаты данного исследования могут быть полезны широкому кругу читателей, интересующихся развитием современных бухгалтерского учета, анализа и аудита. Кроме того, указанные результаты могут применяться в образовательном процессе высших учебных заведений, а также в практической работе современных организаций.

Ключевые слова: бухгалтерский учет, анализ, аудит, ФСБУ, концептуальные основы, устойчивое развитие, искусственный интеллект.

Abstract. This article explores the most relevant current directions of development in accounting and the related fields – analysis and audit. Based on the research conducted, this paper presents the author's perspective on the above-mentioned topic. The results of this study may be useful to a wide range of readers interested in the development of modern accounting, analysis, and auditing. Furthermore, these findings can be applied in the educational process at higher education institutions, as well as in the practical work of modern organizations.

Keywords: accounting, analysis, audit, FAS, conceptual foundations, sustainability, artificial intelligence.

Проведенные нами исследования позволяют сделать следующие выводы. Важным для определения основных перспектив развития бухгалтерского учета является относительно недавно утвержденный ФСБУ 9/2025. Данный стандарт, по сути, вводит новый подход к регламентации российского бухгалтерского учета. Так, указанный стандарт требует от организаций, составляющих консолидированную отчетность по МСФО, вести учет выручки и связанных с ней расходов напрямую по пятнадцатому международному стандарту, а не по ФСБУ 9/2025. Организации, не формирующие такую отчетность, но подлежащие обязательному аудиту, могут выбрать по своему усмотрению: применять ли МСФО (IFRS) 15 или ФСБУ 9/2025 для учета вышеназванных объектов. И остальные организации должны применять девятый федеральный стандарт.

Полагаем, что такой же подход может быть введен и в будущий ФСБУ 10 «Расходы». Кроме того, аналогичный подход может быть введен и в уже существующие и планируемые федеральные стандарты, например, в:

- ФСБУ 6;
- ФСБУ 14;

- ФСБУ 5;
- ФСБУ 25;
- ФСБУ 4;
- ФСБУ «Финансовые инструменты»;
- ФСБУ «Долговые затраты»;
- ФСБУ «Биологические активы»;
- ФСБУ «Участие в зависимых организациях и совместная деятельность»; и др.

В итоге организациям, представляющим финансовую отчетность по МСФО, можно будет сократить затраты на ведение учета за счет применения регламентаций указанных стандартов и при организации учета по РСБУ.

Очень перспективными для развития дальнейшего бухгалтерского учета, анализа и аудита, на наш взгляд, являются разработка и утверждение специальных нормативных документов, содержащих основные концептуальные подходы в указанных областях. К таким документам могут относиться:

- а) концептуальные основы бухгалтерского учета;
- б) концептуальные основы анализа;
- в) концептуальные основы аудита.

Достаточно перспективным, на наш взгляд, является и включение в сферы бухгалтерского учета, анализа и аудита вопросов, связанных с отчетностью об устойчивом развитии. На основе анализа существующих планов по развитию бухгалтерского учета до 2030 года можно, на наш взгляд, сделать вывод о расширении сферы современного бухгалтерского учета и включении в нее аспектов, связанных с отчетностью об устойчивом развитии. В результате привычная на сегодняшний день большинству специалистов сфера аудита должна также расшириться и включить проверку вышеназванной отчетности. также актуальными будут являться и вопросы анализа такой отчетности, что аналогичным образом должно расширить привычную в настоящее время многим специалистам сферу анализа отчетности.

Анализируя основные перспективы развития бухгалтерского учета, анализа и аудита, отметим, что важным в данной сфере, на наш взгляд, также является активизация применения искусственного интеллекта (ИИ) бухгалтерами, аналитиками и аудиторами. Ранее мы провели целое исследование и подготовили серию научных статей по вопросам применения ИИ в указанной сфере.

В настоящей публикации обратим внимание на следующее. Во-первых, отметим количество научных трудов, посвященных вышеназванной тематике, за последние годы. Данное количество систематизировано нами в таблице 1.

Таблица 1

Количество научных трудов, посвященных применению искусственного интеллекта в бухгалтерском учете, анализе и аудите

Годы	Количество публикаций по запросу:		
	Искусственный интеллект в бухгалтерском учете	Искусственный интеллект в аудите	Искусственный интеллект в анализе

2025 г.	78	56	12
2024 г.	48	42	11
2023 г.	20	12	7

На основе данных таблицы 1 можно сделать следующие выводы. Количество публикаций, посвященных применению искусственного интеллекта в бухгалтерском учете, анализе и аудите, увеличивается с каждым годом, что подтверждает актуальность данных направлений.

При этом большее число научных трудов относится к использованию ИИ в бухгалтерском учете. Следующим по количеству публикаций является применение искусственного интеллекта в аудите. Причем нередко научные труды рассматривают одновременно возможности ИИ и для бухгалтерского учета, и для аудита. И меньше всего публикаций из вышеназванных направлений посвящено использованию искусственного интеллекта в анализе. Таким образом, большее внимание в настоящее время уделяется применению ИИ в учете и аудите.

Вместе с тем, на наш взгляд, для использования искусственного интеллекта в анализе на сегодняшний день еще больше возможностей по сравнению с его применением в учете и аудите (исходя из современного состояния различных инструментов ИИ).

Обратим внимание также на то, что количество научных трудов, представленное нами в таблице 1, в принципе может варьироваться, поскольку иногда в elibrary могут добавляться публикации, а часть имеющихся публикаций может исключаться. Но в целом по полученным нами результатам логично сделать представленные нами выше выводы.

В завершение исследования вышеназванных вопросов, отметим те термины, на которые может быть целесообразно обратить внимание практикам и теоретикам в области бухгалтерского учета, анализа и аудита в связи с продолжающимся активным развитием искусственного интеллекта. Данные термины систематизированы нами в таблице 2. Обратим внимание на то, что в целях выявления указанных терминов и их трактовок мы сами обратились к искусственному интеллекту, а именно хорошо известному многим российскому ИИ от компании «Яндекс».

Таблица 2

Подобранные термины и их определения Алисой AI (от Яндекса) по запросу «основные термины в области искусственного интеллекта, которые будут актуальны в 2026 году»

Термины	Их определения
Agentic AI («агентик»)	Подход, где модель действует более автономно: планирует и выполняет
Оркестрация (orchestration)	Управление цепочками шагов, инструментов, ошибок и ретраев
Planner / Executor	Разделение ролей: планировщик пишет план, исполнитель делает шаги
Tool use («тулы»)	Использование внешних инструментов: API, БД, браузер, код

«туллинг»)	
Connector («коннектор»)	Готовая интеграция с системой: Google Drive, Jira, Git, CRM
Workflow («воркфлоу»)	Сценарий / процесс: кто что делает и в какой последовательности
Multi-agent («мультиагентка»)	Несколько агентов с ролями: исследователь, редактор, проверяющий
Swarm («сварм»)	Группа агентов, которые параллелят задачи: сбор фактов, генерация вариантов, тесты
HITL (human-in-the-loop)	Человек подтверждает / исправляет важные шаги
Модель	Обученная нейросеть, которая генерирует ответы
Нейросеть	Класс алгоритмов, которые обучаются на данных и хранят знания в параметрах
Алгоритм	Набор инструкций, пошагово решающих задачу или выполняющих вычисления

Таким образом, мы видим большие перспективы для развития бухгалтерского учета, анализа и аудита, в том числе на основе активизации применения искусственного интеллекта. Обратим внимание на то, что ряд вопросов, взаимосвязанных с вышеназванной областью были проанализированы нами в наших предыдущих работах [1 – 3 и др.]. В дальнейшем мы также планируем продолжить исследования в указанной сфере.

Список литературы

1. Дружиловская Т.Ю., Дружиловская Э.С. Аренда: проблемные аспекты учета и формирования отчетной информации // Учет. Анализ. Аудит. 2020. Т. 7. № 2. С. 30-39.
2. Дружиловская Т.Ю., Дружиловская Э.С. Особенности методики учета и отчетности государственных (муниципальных) учреждений в системе РСБУ и МСФО // Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях. 2016. № 16 (400). С. 2-9.
3. Дружиловская Т.Ю., Дружиловская Э.С. Совершенствование формирования отчета о финансовых результатах как информационной базы для принятия стратегических решений // Учет. Анализ. Аудит. 2021. Т. 8. № 4. С. 69-79.

Фискальная политика в отношении цифровых платформ и искусственного интеллекта(ИИ)

Fiscal policy relations to digital platforms and artificial intelligence (AI)

Ивашечкина Л.Г.

Старший преподаватель кафедры бухгалтерского учета
Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет
им. Н.И. Лобачевского, Нижний Новгород

Ivashechkina L.G.

Senior Lecturer, Accounting Department
National Research Lobachevsky State University of Nizhny Novgorod, Nizhny Novgorod

Аннотация: Бурное развитие цифровых платформ и стремительное внедрение технологий искусственного интеллекта (ИИ) трансформируют глобальную экономику, создавая беспрецедентные возможности для роста, но одновременно ставя перед правительством сложные задачи в области налогообложения. В статье рассматривается определение пороговых значений налоговых ставок и механизмов фискальных стимулов (например, налоговых кредитов на НИОКР в области ИИ), которые максимизируют долгосрочные государственные доходы от цифровой экономики без существенного замедления темпов внедрения и развития инновационных технологий. Результатом выступает формирование научно обоснованных рекомендаций по реформированию фискальной политики, обеспечивающей справедливое налогообложение цифровых посредников и стимулирующей ответственное инвестирование в стратегически важные области ИИ, тем самым балансируя между фискальной устойчивостью государства и технологическим лидерством страны. В статье анализируется, как искусственный интеллект (ИИ) влияет на фискальную политику, какие имеются проблемы в этой области и какие меры можно предложить, чтобы решить имеющиеся трудности.

Ключевые слова: налогообложение, искусственный интеллект (ИИ), реформа, фискальная политика, цифровые платформы, цифровые налоги.

Annotation: The explosion of digital platforms and the rapid adoption of artificial intelligence (AI) technologies are transforming the global economy, creating unprecedented growth opportunities but also posing complex tax challenges for governments. This article examines the identification of tax rate thresholds and fiscal incentive mechanisms (e.g., AI R&D tax credits) that maximize long-term government revenues from the digital economy without significantly slowing the pace of adoption and development of innovative technologies. The result is the development of evidence-based recommendations for reforming fiscal policy, ensuring fair taxation of digital intermediaries and stimulating responsible investment in strategically important areas of AI, thereby balancing between the state's fiscal sustainability and the country's technological leadership. This article analyzes how artificial intelligence (AI) influences fiscal policy, what problems exist in this area, and what measures can be proposed to address the existing difficulties.

Keywords: taxation, artificial intelligence (AI), reform, fiscal policy, digital platforms, digital taxes.

Стремительное развитие цифровых платформ (ЦП) и технологий искусственного интеллекта (ИИ) радикально трансформирует мировую экономику. Эти явления, характеризующиеся высокой степенью не материализации активов, трансграничностью операций и сетевыми эффектами,

создают беспрецедентные вызовы для существующей системы государственного управления, и, в частности, для фискальной политики.

Поиск оптимального баланса между налоговой нагрузкой, отражающей экономическую ценность, создаваемую в цифровом пространстве, и созданием благоприятных условий для дальнейших инвестиций в ИИ и цифровизацию является одной из ключевых макроэкономических задач современности. Эта проблема усугубляется международным характером цифровой деятельности и сложностью привязки налогооблагаемой прибыли, направленной на секторы цифровых платформ и искусственного интеллекта.

Постановка проблемы заключается в следующем: существующие налоговые режимы, исторически ориентированные на традиционные формы бизнеса и физическое присутствие, плохо отражают экономическую ценность, создаваемую цифровыми платформами и технологиями ИИ. Это приводит к двум антагонистичным проблемам: недостаточному сбору налогов (налоговые «утечки» прибыли в низконалоговые юрисдикции) и риску чрезмерного налогового бремени, которое может задушить инновации и замедлить внедрение этих технологий, критически важных для долгосрочного экономического роста[3].

Ключевая дилемма фискальной политики в данной сфере - как разработать эффективную и справедливую налоговую систему, которая способна обеспечить доходы для государства (фискальная функция), одновременно создавая благоприятные условия для инвестиций в исследования, разработки и внедрение ИИ и цифровых технологий (стимулирующая функция) [6].

Ключевая дилемма фискальной политики - как разработать эффективную и справедливую налоговую систему, которая способна обеспечить доходы для государства (фискальная функция), одновременно создавая благоприятные условия для инвестиций в исследования, разработки и внедрение ИИ и цифровых технологий (стимулирующая функция).

Актуальность данной проблематики обусловлена рядом факторов:

- Эрозия налоговой базы: цифровые гиганты могут легко переносить прибыль, используя нематериальные активы (патенты, алгоритмы ИИ), что приводит к недополучению налогов странами, где фактически происходит потребление товаров и услуг.
- Справедливость налогообложения: наблюдается общественное недовольство тем, что «старые» сектора экономики с высокой долей физических активов несут ощутимое налоговое бремя, в то время как технологические компании, генерирующие огромную выручку, платят минимальные налоги.
- Глобальная конкуренция: страны активно борются за привлечение ИИ-компаний и стартапов. Чрезмерно агрессивная или непредсказуемая фискальная политика может вытолкнуть инновационные центры за пределы юрисдикции.
- Необходимость финансирования инфраструктуры ИИ: внедрение ИИ требует колоссальных государственных инвестиций в цифровую

инфраструктуру, кибербезопасность и образование. Налоговые поступления от цифрового сектора являются критически важным источником такого финансирования.

Для оптимизации фискальной политики в отношении цифровых платформ и ИИ необходимо решить комплекс взаимосвязанных задач представленных в табл.1:

Таблица 1.

Комплекс задач для оптимизации фискальной политики

Меры	Задачи	Решение
Реформирование основ налогообложения	Определить новый, справедливый критерий для установления налогового права (право на обложение) на основе реального экономического присутствия, а не только физического	Внедрение принципов, основанных на атрибуции прибыли к рынкам сбыта или потребления (например, механизмы Pillar One в рамках ОЭСР/G20).
Адаптация налогообложения цифровых активов ИИ	Определить режим налогообложения нематериальных активов, созданных с помощью ИИ (алгоритмов, моделей обучения), которые являются основным драйвером стоимости	Разработка подходов к налогообложению «стоимости генерации» или «ренды от данных», которые лежат в основе сервисов ИИ
Разработка стимулов для Инноваций	Создание целевых налоговых льгот и режимов для стимулирования НИОКР в области ИИ и для малого/среднего цифрового бизнеса, не допуская при этом их злоупотребления крупными корпорациями.	Фокусирование на налоговых кредитах на исследования и разработки, ускоренной амортизации нового оборудования для ИИ и создании специальных экономических зон для технологических хабов.
Гармонизация и международное сотрудничество	Предотвращение двойного налогообложения и уклонения путем разработки международных правил, которые бы уравнивали условия игры для местных и глобальных игроков.	Содействие имплементации многосторонних климатических решений (например, соглашение о глобальном минимальном корпоративном налоге, Pillar Two).
Упрощение соблюдения налоговых требований	Снизить административную нагрузку на цифровые компании, экспортирующие услуги, за счет упрощения отчетности и, возможно, введения специализированных режимов налогообложения (например, патентные боксы или упрощенные режимы для	Определяет долгосрочную устойчивость государственной финансовой системы в цифровую эпоху

	микропредприятий).	

Цифровые платформы (такие как сервисы SaaS, маркетплейсы, социальные сети) и технологии ИИ представляют собой крупнейший вызов для традиционной фискальной администрации. Их особенность - дематериализация активов, трансграничность операций и минимальное физическое присутствие [5].

Проблемы налогообложения цифровых платформ: традиционное налоговое право основывается на принципе «физического присутствия». Цифровые гиганты часто избегают создания РЕ в юрисдикциях, где генерируется значительная выручка, за счет облачных решений и удаленной работы.

Государство активно ищет способы, как заставить организации платить налоги там, где они получают доход (принцип «рынка»).

- Цифровые налоги - это секторальные налоги, взимаемые с валового дохода от определенных видов цифровых услуг (реклама, посредничество, продажа пользовательских данных), независимо от наличия РЕ. Хотя они являются временным решением (до введения глобальных реформ), они позволяют немедленно пополнять бюджет.

- Реформа РЕ - глобальное соглашение, направленное на перераспределение некоторой части прибыли МНК в пользу юрисдикций на основе объема продаж, а не физического присутствия.

- Налогообложение ИИ - если ИИ рассматривается как нематериальный актив (например, как разработанный алгоритм), его монетизация через лицензирование может быть обложена роялти. Более сложный вопрос - налогообложение автономно генерируемого контента или услуг ИИ. В настоящее время большинство правительств склоняется к тому, чтобы налоговые обязательства лежали на владельце или операторе системы ИИ, интегрируя его в существующую структуру налога на прибыль.

Основной риск в управлении рисками в цифровой экономике - неравная конкуренция. Компании, которые строго соблюдают налоговое законодательство других стран, проигрывают в цене цифровым гигантам, использующим агрессивное планирование. Государства управляют этим риском через ужесточение правил трансфертного ценообразования и внедрение единых стандартов отчетности (например, Country-by-Country Reporting).

Основная дилемма налоговой политики в высокотехнологичных экономиках - как обеспечить достаточный уровень собираемости налогов (фискальная функция) и одновременно не задушить экономический рост и технологическое развитие (стимулирующая функция).

Высокая ставка налога на прибыль традиционно считается барьером для реинвестирования прибыли в НИОКР, покупку нового оборудования и развитие человеческого капитала.

Инструменты стимулирования инноваций через налоговую систему:

▪ Налоговые кредиты и вычеты на НИОКР (R&D Tax Credits) - это, пожалуй, самый распространенный и эффективный инструмент. Государство позволяет компаниям вычитать из налогооблагаемой базы сумму, превышающую обычные расходы на исследования, или предоставляет возмещение части затрат. Это прямо снижает фактическую цену инновационной деятельности.

▪ Льготные режимы (Tax Holidays или Patent Boxes):

-Tax Holidays: временное полное или частичное освобождение от нпо для новых высокотехнологичных компаний, приходящих в страну.

-Patent Boxes (Режим интеллектуальной собственности): создание специального, пониженного налогового режима (например, 5-10%) для доходов, полученных от лицензирования патентов и других объектов интеллектуальной собственности, если эти объекты были разработаны внутри страны. Это предотвращает вывод объектов ИС в офшоры.

▪ Ускоренная амортизация: Возможность быстрее списать стоимость высокотехнологичного оборудования в затраты, что снижает налогооблагаемую базу в ранние годы жизни актива, ускоряя окупаемость инвестиций.

Оптимизация соотношения: Ключ к оптимизации лежит в дифференциации налогообложения. Вместо плоской высокой ставки налога на всю прибыль, государство должно:

▪ Снижать эффективную ставку на ту часть прибыли, которая подтвержденно реинвестируется в инновации (через R&D кредиты).

▪ Повышать эффективность контроля за выводом прибыли, чтобы минимизировать «серую» зону, которая не платит налог, но и ничего не стимулирует в экономике.

▪ Переориентировать налоги. В странах с высокой зависимостью от нпо, которые хотят стимулировать ИТ-сектор, часто происходит переход к усилению налогов на потребление (НДС) или к более сложным системам, где нпо остается умеренным, но обложение доходов физических лиц, работающих в высокотехнологичном секторе, остается конкурентоспособным.

Таким образом, современная фискальная политика должна быть адаптивной, нацеленной не просто на сбор средств, а на формирование экономической среды, которая поощряет создание добавленной стоимости внутри национальной юрисдикции, будь то через традиционные производства или через разработку прорывных технологий ИИ. Это требует постоянной гармонизации внутренних норм с международными стандартами и проактивного реагирования на вызовы, которые несет цифровая трансформация.

Список литературы

1. Вдовин В. М. Информационные технологии в финансово-банковской сфере : учебное пособие / В. М. Вдовин, Л. Е. Суркова. - М. : Издательско - торговая корпорация «Дашков и К», 2021. - 304 с. - ISBN 978-5-394-01213-6
2. Налоги и налоговая система Российской Федерации. Практикум : учебное пособие / ФГБОУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве РФ» ; ред. Л. И.

- Гончаренко. - 2-е изд., стер. - М. : Кнорус, 2024. - 112 с. - (Бакалавриат). - ISBN 978-5-406-03616-7
3. Крицкий, В.И. Проблемы налогового администрирования налога на прибыль организаций, сравнение моделей администрирования НДС и налога на прибыль / В.И. Крицкий // Modern Economy Success / Успехи современной экономики. - 2021. - No 3. - С. 151-154. - ISSN 2500-3747. - Текст : электронный. DOI отсутствует. - URL: <https://mes-journal.ru/archives/10354> (дата обращения: 21.11.2025).
 4. Крицкий, В.И. Цифровизация налогового администрирования и цифровые сервисы ФНС России как фактор снижения рисков государства и налогоплательщиков в сфере налогообложения, создания комфортной среды для взаимодействия и уплаты налогов / В.И. Крицкий, Е.И. Анисимова // Вестник ИПБ (Вестник профессиональных бухгалтеров). - 2021. - No 6. - С. 37-42. - ISSN 2308-9407.
 5. Крицкий, В.И. Налогообложение прибыли организаций: анализ уязвимостей, рисков и угроз государству / в.И. Крицкий // Бизнес. Образование. Право. - 2023. - No 2 (63). - С. 160-167. - ISSN 1990-536X.
 6. Крицкий, В.И. Риск-ориентированный подход к государственному контролю за налогообложением прибыли организаций на основе метода Дельфи / В.И. Крицкий // Экономика. Налоги. Право. - 2023. - N 2. Том 16. - С. 137-150. - ISSN 1999-849X.
 7. Консультант плюс. Бюджетный кодекс Российской Федерации" от 31.07.1998 N 145-ФЗ (ред. от 31.07.2025) - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19702/
 8. Консультант плюс. Федеральный закон «О бухгалтерском учете» от 06.12.2011 N 402-ФЗ - https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_122855/

Внутренний аудит: проблема баланса независимости и вовлеченности

Internal audit: The challenge of balancing independence and involvement

Лохина И.Н.

к.э.н., доц., Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет имени Н.И. Лобачевского¹
кандидат экономических наук, доцент кафедры финансов и правового регулирования
финансового рынка²
Нижегородского института управления – филиала РАНХиГС

Купцова А.М.

Нижегородский институт управления – филиала РАНХиГС

I.N. Lokhina

Ph.D., Associate Professor, National Research Nizhny Novgorod State University named after N.I. Lobachevsky¹

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Finance and Legal Regulation of the Financial Market

Nizhny Novgorod Institute of Management – Branch of RANEPA²

A.M. Kuptsova

Nizhny Novgorod Institute of Management – Branch of RANEPA

Аннотация: в статье рассматриваются современные вызовы внутреннего аудита, связанные с необходимостью поддерживать баланс между независимостью аудитора и его вовлечённостью в операционные процессы организации. Анализ нормативно-правовой базы и профессиональных стандартов выявляет отсутствие единой методологии и противоречивость требований, что снижает эффективность аудита. Делается вывод о необходимости системного обновления регулирования и укрепления независимости внутренних аудиторов.

Ключевые слова: внутренний аудит; независимость аудитора; корпоративное управление; управление рисками; профессиональные стандарты; этический кодекс.

Abstract: the article examines the key challenges internal auditors face in balancing professional independence with active involvement in organizational processes. An analysis of regulatory frameworks and professional standards reveals the absence of a unified methodology and inconsistencies that limit audit effectiveness. It concludes that strengthening regulatory clarity and auditor independence is essential for improving the role of internal audit.

Key words: internal audit; auditor independence; corporate governance; risk management; professional standards; code of ethics.

В современной динамичной экономической среде, характеризующейся возрастающей сложностью бизнес-процессов, ужесточением регуляторных требований и ростом киберрисков, значение эффективной системы внутреннего контроля и управления рисками трудно переоценить. Ключевым элементом этой системы выступает внутренний аудит. Если ранее он воспринимался преимущественно как внутренний контрольный орган, проверяющий соблюдение правил ведения бизнеса, то сегодня его роль трансформировалась в

сторону независимого консультанта, способствующего достижению стратегических целей организации [1]. На сегодняшний день основными принципами успешного внутреннего аудита, позволяющего одновременно достигать целей организации и учитывать интересы всех сторон, являются поддержание независимости, применение риск-ориентированного подхода и построение эффективной коммуникации между членами команды.

Однако эта трансформация роли аудитора обостряет проблему баланса независимости и вовлеченности. Согласно исследованию Института внутреннего аудита и ТеДо, на практике большинство руководителей служб внутреннего аудита функционально подотчетны Совету директоров (74% опрошенных), но одновременно административно подчиняются генеральному директору (89%). Такая двойственность порождает серьезную методологическую и практическую проблему. С одной стороны, внутренний аудитор обязан быть независимым и объективным, действуя в соответствии с требованиями, утвержденными советом директоров. С другой стороны, для реального повышения эффективности работы организации ему необходимо тесно взаимодействовать с исполнительным руководством, понимать операционные процессы и быть, прежде всего, партнером.

Сложность проведения финансового аудита происходит ввиду множества требований, предъявляемых к компетенциям специалиста, например, более половины опрошенных компаний в исследовании ИВА и ТеДо сообщили, что их СВА испытывают нехватку компетенций в IT-области: знаний по информационным технологиям – в 58% случаев, навыков анализа цифровых данных – в 46% [2]. Это отражает изменение профильных требований к аудиторам и усложнение среды, в которой они работают. Кроме того, нагрузка на внутренних аудиторов увеличивается ввиду различного стороннего влияния на аудитора: подчинение службы внутреннего аудита главному бухгалтеру или финансовому директору (сокрытие фактов нарушений), подчинение генеральному директору (от которого зависят величина оклада и премиальные выплаты), непредставление запрашиваемой информации (ограничение доступа к активам и сотрудникам затрудняет процесс достоверной оценки). Поэтому в данной ситуации решающую роль имеет совокупность внутренних этических и моральных качеств внутреннего аудитора, а именно обеспечение их независимости.

В Этическом кодексе ИНТОСАИ для аудиторов в государственном секторе указано, что специалист, владеющий компетенциями аудита должен соблюдать следующие принципы: надежность, уверенность и доверие; честность; независимость, объективность и предвзятость; запрет на совмещение ролей; профессиональная конфиденциальность; набор определенных компетенций; регулярное повышение квалификации [4].

Внутренний аудитор может обладать всеми заявленными качествами, но при этом он должен опираться на надежную нормативно-правовую базу и иметь системный подход к выполнению своих должностных обязанностей. Однако формирующаяся правовая база обладает рядом существенных пробелов

и противоречий, которые снижают эффективность функционирования внутреннего аудита.

Федеральный закон № 307-ФЗ дает общее определение, фокусируясь в первую очередь на оценке бухгалтерского учета и внутреннего контроля. В то же время, Международные профессиональные стандарты внутреннего аудита (МСВА) определяют внутренний аудит как деятельность, основанную на оценке рисков, и направленную на совершенствование ключевых процессов организации и добавление стоимости. Это приводит к тому, что внутренний аудит воспринимается как «проверка ради проверки», а не как стратегический элемент менеджмента.

Законодательство не требует создания службы внутреннего аудита, не содержит конкретных императивных норм по обеспечению ее организационной независимости. На практике руководитель службы внутреннего аудита часто подчиняется единоличному исполнительному органу (Генеральному директору), что ставит под сомнение его независимость при проверке деятельности самого руководства.

Кроме того, не существует единой методики проведения внутреннего аудита, закрепленной в законодательстве. В исследованной нормативно-правовой базе существуют лишь примерные этапы проведения, но не конкретные характеристики и показатели. Также во многих официальных документах прослеживается пометка «в соответствии с отраслью и особенностями организации – объекта внутреннего аудита», однако же самих рекомендаций к отдельным отраслям нет.

Это порождает противоречивость для работы внутреннего аудитора: множественное количество требований, но методология и единая основательная нормативно-правовая база отсутствует. Учитывая данное обстоятельство, трудно говорить о достижении результатов и соблюдении баланса интересов пользователей внутреннего аудита.

Для того, чтобы институт внутреннего аудита в России развивался, необходимо искоренить ключевую проблему – разрозненность и отсутствие единой системы, так как требования разных регуляторов зачастую не согласованы между собой.

В первую очередь, в российское законодательство нужно внедрить элементы Международного стандарта внутреннего аудита (МСВА) [3]. Документ демонстрирует точность, развернутость и понятность требований, предъявляемых к внутреннему аудитору. Не менее важно внедрение риск-ориентированного подхода, который отличается гибкостью и эффективностью в современных условиях. Необходимо отметить цели внутреннего аудита, фокусирующиеся на помощи организации в достижении ее целей, управлении рисками и главное – сотрудничестве. Из международного стандарта также стоит взять и методологию, но адаптировать и конкретизировать ее под российские реалии.

При комбинации трех главных условий: единой нормативно-правовой базы и методологии, соблюдении этического кодекса и высокой степени

профессионализма, можно достичь баланса, а именно достижения результатов и соблюдения всех интересов.

Сегодня внутренний аудитор выступает в качестве стратегического партнера, который, сохраняя независимость и объективность, способствует реализации поставленных задач. Успех в этой сложной роли достигается за счет комбинации строгого следования международным стандартам (МСВА) и развития высокого уровня этических норм, прежде всего честности, надежности, ответственности и компетентности. Понимая и уважая интересы потребителей, внутренний аудитор может трансформировать потенциальные конфликты в конструктивный диалог, предлагая решения, которые укрепили бы систему экономической безопасности организации в целом. Таким образом, внутренний аудитор, действующий как независимый, но вовлеченный эксперт, становится ключевым элементом устойчивого развития и повышения конкурентоспособности компании на глобальном рынке.

Список литературы:

1. Сонин А. Внутренний аудит: кому подчиняться? / А. Сонин. — Электронный ресурс. — ИИА-РУ : Inner Auditor. — URL: https://www.iaa-ru.ru/inner_auditor/publications/articles/funktsionirovanie-sva/a-sonin-vnutrenniy-audit-komu-podchinyatsya-/ (дата обращения: 01.11.2025).
2. Исследование текущего состояния и тенденций развития внутреннего аудита в России : исследование / Институт внутреннего аудита России. — Москва : ИИА-РУ, 2023. — pdf : электронный ресурс. — URL: <https://www.iaa-ru.ru/upload/inner-auditor/articles/Исследование%20текущего%20состояния%20и%20тенденций%20развития%20внутреннего%20аудита%20в%20России%202023.pdf> (дата обращения: 01.11.2025).
3. Международные стандарты внутреннего аудита (Global IA Standards) : перевод на русский / The Institute of Internal Auditors. — Москва : ИИА-РУ, 2023. — pdf : электронный ресурс. — URL: <https://www.iaa-ru.ru/upload/inner-auditor/articles/2023-7726%20GUI%20Global%20IA%20Standards-Russian.pdf> (дата обращения: 01.11.2025).
4. Этический кодекс системы внутреннего аудита Российской Федерации : [текст] / Федеральное казначейство. — Электронный ресурс. — URL: https://roskazna.gov.ru/upload/iblock/622/iissai-30.-eticheskiy-kodeks_rus.pdf (дата обращения: 01.11.2025).

Цифровизация отчетности по МСФО: новые возможности для государственного финансового контроля и анализа

Digitalization of IFRS reporting: New opportunities for government financial control and analysis

Лохина И.Н.

Доцент, кандидат экономических наук, Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет имени Н.И.Лобачевского¹
Нижегородский институт управления – филиал РАНХиГС²

Ларина Я.Р.

Нижегородский институт управления – филиал РАНХиГС

Шашкина А.Н.

Нижегородский институт управления – филиал РАНХиГС

Lokhina I.N.

Candidate of economic sciences, associate professor of the department of accounting of NPSU named after N. I Lobachevsky, National Research Nizhny Novgorod State University named after N. I. Lobachevsky¹,

Nizhny Novgorod Institute of Management –Branch of RANEPA²

Larina Ya.R.

Nizhny Novgorod Institute of Management –Branch of RANEPA

Shashkina A.N.

Nizhny Novgorod Institute of Management –Branch of RANEPA

Аннотация. Цифровизация финансовой отчетности по МСФО ставит перед государственным финансовым контролем ряд серьезных задач. Ключевые проблемы включают разрозненность стандартов, угрозы кибербезопасности, нехватку экспертов и трудности с интеграцией данных в условиях повсеместного внедрения форматов ESEF и XBRL. Для эффективного использования возможностей цифровой трансформации финансовой среды предлагается задействовать автоматизированные системы контроля, риск-ориентированный надзор и углубленный макроэкономический анализ с применением технологий Big Data.

Ключевые слова: цифровизация, МСФО (IFRS), государственный финансовый контроль, ESEF, XBRL, анализ больших данных (Big Data), машинное обучение, финансовая аналитика.

Abstract. The digitalization of financial reporting under IFRS poses a number of serious challenges for the state financial control. Key issues include disparate standards, cybersecurity threats, a shortage of experts, and difficulties integrating data in the face of widespread adoption of ESEF and XBRL formats. To effectively use the opportunities of digital transformation of the financial environment, it is proposed to use automated control systems, risk-based supervision and in-depth macroeconomic analysis using Big Data technologies.

Keywords: digitalization, IFRS, state financial control, ESEF, XBRL, big data analysis, machine learning, financial analytics.

Глобальный тренд на цифровизацию финансовой отчетности, созданный такими структурами, как Международный совет по стандартам устойчивого развития (ISSB) и Европейская группа по финансовой отчетности (EFRAG), кардинально меняет представления и проверки финансовой информации. Отчетность по МСФО, являясь основой для принятия ключевых инвестиционных и регуляторных решений, эволюционирует от документоориентированной модели к подходу машиночитаемых данных. При

этом традиционные методы государственного финансового контроля, зачастую основанные на выборочной проверке бумажных или PDF-отчетов, демонстрируют растущее отставание от цифровой трансформации исходных данных.

«Автоматизация – это использование специализированного программного обеспечения для автоматизированного сбора и обработки данных, которое не только уменьшает вероятность ошибок, но и значительно повышает общую производительность процессов, позволяя сотрудникам сосредоточиться на более стратегических задачах. Ее цель состоит в повышении эффективности, сокращении ошибок, минимизации затраты времени и ресурсов, а также улучшение общей производительности организации»[2].

Историческое развитие отчетности по МСФО прошло путь от неструктурированных бумажных бланков через электронные копии в формате PDF к машиночитаемым данным. Переломным моментом стало внедрение языка разметки XBRL (eXtensible Business Reporting Language) и его закрытой версии iXBRL, которая позволяет представлять, то есть «помечать» данные в структурированном виде специальным тегом, сохраняя читаемое отображение и делая ее понятной для компьютерных программ. [4]

Наиболее ярким примером в Европе и ряде других стран стал ESEF (European Single Electronic Format). С 2020 года компании, чьи ценные бумаги допущены к торгам на регулируемых рынках ЕС, обязаны представлять годовую финансовую отчетность в формате iXBRL. Этот формат объединяет человекочитаемый вид с машиночитаемой структурой на основе единой таксономии МСФО. Таким образом, традиционный текстовый документ превращается в структурированный набор данных, готовый к автоматизированной обработке.

Данный переход создает основу для формирования так называемого «цифрового двойника» компании – ее детализированной цифровой модели, отражающей все аспекты финансово-хозяйственной деятельности. Такой двойник становится главным объектом для проведения контрольных мероприятий.

Цифровая отчетность позволяет автоматизировать как предварительную, так и последующую проверку отчетности. На этапе приема возможна автоматическая проверка файла на соответствие техническим требованиям. На последующем этапе программное обеспечение способно проводить сотни проверок на соответствие требованиям МСФО: от арифметической сверки показателей до проверки обязательного раскрытия информации. Например, система может автоматически выявить аномальное соотношение «Выручка / Дебиторская задолженность» или отсутствие раскрытий о справедливой стоимости финансовых инструментов, и направить запрос компании без участия инспектора.

Использование технологий больших данных (Big Data Analytics) и машинного обучения (ML) позволяет перейти от выборочных проверок к системе постоянного мониторинга рисков. Обучая компьютерные алгоритмы на

исторических массивах данных как добросовестных компаний, так и нарушителей, можно выделять компании с признаками финансовой нестабильности, агрессивной налоговой оптимизации или манипуляций с отчетностью (например, редифлагирование – изменение классификации статей для улучшения видимости показателей). Это позволяет перейти от сплошных проверок к выборочным, сфокусированным на наиболее рискованных объектах. «Создание интерфейсов и дашбордов с помощью BI систем, например Яндекс DataLens и Visiology, представленных российскими компаниями, а также Tableau и Power BI, популярных за рубежом. Их использование позволяет бухгалтерам и аналитикам получать актуальную информацию в реальном времени, упрощая процесс анализа и визуализации данных, что делает информацию более понятной и доступной для принятия решений»[2].

Структурированные данные позволяют автоматически объединять информацию по всей группе взаимосвязанных компаний. Контролирующие органы получают инструмент для анализа трансфертного ценообразования, выявления необоснованных внутригрупповых операций, оценки реальной налоговой нагрузки и в целом выявлять схемы по минимизации налогообложения. Это кардинально повышает эффективность борьбы контролирующих органов с размыванием налоговой базы и выводом прибыли в офшоры.

Цифровые данные МСФО становятся частью экосистемы государственных данных и государственных систем. Возможность сопоставить их с налоговой (например, через данные о НДС), таможенной (стоимость импорта/экспорта) и статистической отчетностью создает единую систему данных. Несоответствие сведений о выручке в отчетности по МСФО и в налоговой декларации может быть выявлено автоматически и стать мгновенным сигналом для начала проверки.

Объединяя обезличенные данные тысяч компаний, государственные органы могут формировать беспрецедентную по детализации базу данных. Это позволяет рассчитывать макропоказатели с высокой точностью, анализировать отраслевые тенденции, оценивать финансовую устойчивость ключевых секторов экономики в режиме, близком к реальному времени, и моделировать последствия принимаемых решений.

С введением новых стандартов МСФО IFRS S1 «Общие требования к раскрытию информации, связанной с устойчивым развитием» и IFRS S2 «Изменение климата» экологические и социальные показатели также становятся машиночитаемыми. Это позволяет государству и органам власти на основе единообразных данных отслеживать как частный сектор участвует в достижении национальных целей по снижению углеродного следа, анализировать риски цепочек поставок и оценивать эффективность государственных «зеленых» программ и субсидий.

Несмотря на потенциал, процесс цифровизации сопряжен с серьезными проблемами, которые представлены в таблице 1.

Таблица 1

Проблемы и ограничения при цифровизации МСФО

Вызовы и ограничения	Описание
Технические проблемы	Необходимость разработки и поддержания единых, постоянно обновляемых стандартов, а также обеспечения совместимости систем различных государственных ведомств. Несмотря на глобальное внедрение таких стандартов, как ESEF (Европейский единый электронный формат), по-прежнему существуют проблемы с интеграцией разрозненных данных и стандартизацией подходов.
Кадровый дефицит	Острый дефицит специалистов, владеющих одновременно глубокими знаниями МСФО, навыками программирования и компетенциями в области анализа данных. Для работы с новыми цифровыми инструментами и технологиями требуются высококвалифицированные специалисты, что может быть проблемой для государственных структур.
Риски кибербезопасности	Централизованные базы структурированных финансовых данных становятся высокоприоритетной мишенью для кибератак, требуя инвестиций в усиление мер защиты.
Правовые и этические аспекты	Требуется четкое регулирование доступа к данным, разграничение полномочий между ведомствами и защита коммерческой тайны при объединении и анализе информации. Необходимо разработать новые концептуальные подходы к сбору и анализу информации, учитывающие расширение источников данных и возможности новых технологий.

Цифровизация отчетности по МСФО не является простой сменой носителя информации. Это качественная трансформация, открывающая для государственного финансового контроля и анализа принципиально новые

возможности: от автоматизации рутинных операций до надзора и углубленного макроэкономического анализа.

Внедрение этих возможностей позволит перейти от выборочного документального контроля к непрерывному, сквозному, основанному на данных аналитического надзора. Однако для реализации этого потенциала необходимы скоординированные усилия. Только комплексный подход позволит государственным органам не отстать от цифровой эволюции бизнеса.

Список литературы

1. Бабаев, Ю. А. Международные стандарты финансовой отчетности (МСФО) : учебник / Ю.А. Бабаев, А.М. Петров. — Москва : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2022. — 398 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-9558-0207-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1862636> (дата обращения: 26.11.2025). — Режим доступа: по подписке.
2. Жердева, О. В. Цифровая трансформация финансовой отчетности: роль МСФО в современном бизнесе / О.В. Жердева, А.В. Черстова, Т.В. Еськова, М.И. Кашина. — Текст : электронный // Вестник Академии знаний. - 2024. - №6 (65). — С. 363-367. - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-transformatsiya-finansovoy-otchetnosti-rol-msfo-v-sovremennom-biznese> (дата обращения: 26.11.2025).
3. Новые стандарты МСФО по устойчивому развитию. — Текст: электронный // Технологии Доверия. Академия : официальный сайт. — 2025. — URL: <https://training.tedo.ru/blog/esg-reporting/> (дата обращения: 26.11.2025)
4. О формате XBRL. — Текст: электронный // Банк России : официальный сайт. — 2025. — URL: https://www.cbr.ru/projects_xbri/about/ (дата обращения: 26.11.2025)

Административно-производственный контроль культуры производственной безопасности промышленных предприятий

Administrative and production control of the production safety culture of industrial enterprises

Лыскова И.Е.

Кандидат исторических наук, доцент по специальности «Экономика и управление народным хозяйством», доцент Института высшего образования,

Почётный работник сферы образования Российской Федерации,
Коми республиканская академия государственной службы и управления

Lyskova I.E.

Candidate of Historical Sciences, Associate Professor with a degree in Economics and National Economy Management, Associate Professor at the Institute of Higher Education,

Honorary Worker of Education of the Russian Federation,
Komi Republican Academy of State Service and Administration,

Аннотация. В статье характеризуются аспекты развития культуры производственной безопасности промышленных предприятий, рассматриваются основные вопросы организации административно-производственного контроля культуры производственной безопасности с целью повышения эффективности системы управления производственной безопасностью промышленных предприятий на примере ПАО «Газпром».

Ключевые слова: промышленное производство; производственная безопасность; система управления производственной безопасностью; культура производственной безопасности; административно-производственный контроль системы управления производственной безопасностью; ПАО «Газпром».

Abstract. The article describes the aspects of the development of production safety culture of industrial enterprises, discusses the main issues of the organization of administrative and production control of production safety culture in order to increase the effectiveness of the industrial safety management system of industrial enterprises using the example of Gazprom PJSC.

Keywords: industrial production; industrial safety; industrial safety management system; production safety culture; administrative and production control of the industrial safety management system; Gazprom PJSC.

С нашей точки зрения культуру производственной безопасности, характеризующуюся как обязательный уровень профессиональной компетентности и психологической готовности работников промышленных предприятий, следует рассматривать в контексте совершенствования интегрированной системы менеджмента производственной безопасности. Интегрированная система менеджмента производственной безопасности промышленных предприятий должна включать в себя систему управления промышленной безопасностью, систему управления охраной труда, систему управления экологической безопасностью, систему управления качеством. На практике преобладает модель, объединяющая системы управления промышленной безопасностью и систему управления охраной труда. Система обеспечения экологической безопасностью промышленного производства и управления качеством, как правило, выделяются в специальные направления управленческой деятельности. Однако, в аспекте развития культуры

производственной безопасности вполне рационально выделить следующие её составляющие: культуру промышленной безопасности, культуру охраны труда, экологическую культуру и культуру качества [1; 2].

Научные основы исследования теоретико-методологических аспектов культуры производственной безопасности промышленных предприятий были определены Международным агентством по атомной энергии (МАГАТЭ) после аварии на Чернобыльской АЭС. Среди ряда причин аварии, связанных с человеческим фактором, был отмечен низкий уровень культуры безопасности сотрудников атомной станции. Несмотря на то, что на протяжении многих десятилетий преобладают именно эмпирические подходы к развитию культуры производственной безопасности промышленных предприятий, в настоящее время повышается и научный интерес к этому феномену [3; 4].

Одним из примеров лучшей практики целенаправленного развития культуры производственной безопасности с середины 1990-х годов следует признать ПАО «Газпром» [5; 6]. Обобщая опыт ПАО «Газпром», отметим, что культура производственной безопасности обосновывается этой корпорацией как стратегический приоритет, цель, ценность, норма, стандарт качества. Однако, несмотря на мощную нормативную базу и широкий спектр корпоративных стандартов Единой системы управления производственной безопасностью (ЕСУПБ), в ПАО «Газпром» не производится специальной оценки культуры производственной безопасности.

Принимая во внимание приоритеты развития культуры производственной безопасности, мы предлагаем комплексную методику организации административно-производственного контроля культуры производственной безопасности, интегрированную в систему административно-производственного контроля (АПК) за соблюдением требований производственной безопасности [7; 8; 9; 10; 11; 12].

Культура производственной безопасности ПАО «Газпром» трактуется как «квалификационная и психологическая подготовленность всех работников Группы Газпром, при которой обеспечение производственной безопасности является приоритетной целью и внутренней потребностью, приводящей к осознанию личной ответственности и самоконтролю при выполнении всех работ, влияющих на обеспечение производственной безопасности» [8, с. 9]. Основные направления развития культуры производственной безопасности связаны с формированием эффективной системы мотивации, повышением уровня приверженности и персональной ответственности, повышением уровня информированности и развития системы коммуникаций в области производственной безопасности.

Ключевыми показателями результативности и эффективности в области производственной безопасности ПАО «Газпром» определены:

- снижение количества аварий, произошедших на опасных производственных объектах;
- снижение количества случаев со смертельным исходом в результате аварий, произошедших на опасных производственных объектах;

– снижение количества лиц, травмированных в результате аварий, произошедших на опасных производственных объектах [13].

Согласно нормативной базе, АПК предусматривает комплекс контрольных мероприятий в ПАО «Газпром» за состоянием системы охраны труда; соблюдением требований промышленной безопасности при эксплуатации опасных производственных объектов; состоянием пожарной безопасности; безопасностью дорожного движения; функционированием системы обратной связи по вопросам производственной безопасности [10, с. 4].

АПК следует рассматривать в рамках предупреждающего мониторинга ЕСУПБ в ПАО «Газпром». Мониторингу подвергаются все процессы, связанные с рисками в сфере производственной безопасности, в частности:

– выполнение законодательных и других требований организации промышленного производства;

– производственная деятельность, относящаяся к идентифицированным опасностям, рискам и возможностям;

– степень достижения целей в области производственной безопасности;

– результативность управления производственными процессами в рамках ЕСУПБ.

Целью мониторинга и необходимых измерений признается непрерывная оценка результативности функционирования системы производственной безопасности, планирование мероприятий, направленных на повышение результативности ЕСУПБ, разработка корректирующих и предупреждающих действий в случае недостижения показателей в области производственной безопасности ПАО «Газпром» [8].

АПК культуры производственной безопасности должен быть интегрирован в систему комплексного АПК за соблюдением требований производственной безопасности ПАО «Газпром». Цель АПК культуры производственной безопасности согласована с целью АПК за соблюдением требований производственной безопасности и ориентирована на предотвращение возможных аварий, происшествий, производственного травматизма и профессиональной заболеваемости [10, с. 4].

Оценка уровня культуры производственной безопасности может осуществляться в процессе многоуровневой системы АПК производственной безопасности или в процессе целевой проверки.

АПК организуется на пяти уровнях:

– I уровень – рабочие места, участки структурных подразделений филиала, вахты, бригады, работники, посетители, контрагенты ДОиО (Дочерних обществ и организаций);

– II уровень – структурные подразделения ДОиО;

– III уровень – филиал ДОиО или филиал ПАО «Газпром»;

– IV(V) уровень – ДОиО.

На основе требований, предъявляемых к ЕСУПБ ПАО «Газпром», можно целенаправленно выделить ключевые элементы объективной организационной культуры, в том числе культуры производственной безопасности (для I и II

уровня АПК культуры производственной безопасности), связанные с характеристиками безопасности производственной среды, безопасности рабочего пространства и условий труда (состояние и правильное использование эксплуатируемого оборудования, техники, устройств, средств измерений и др.; наличие и правильность применения спецодежды, спецобуви, СИЗ и средств коллективной защиты и др.; наличие, полная комплектация и исправность состояния инструментов, приспособлений, сигнальных устройств, предупреждающих знаков на рабочих местах; выполнение требований Ключевых правил безопасности ПАО «Газпром» и др.; выполнение программ мероприятий, направленных на улучшение условий и охраны труда; выполнение установленных предписаний органов надзора и контроля; соответствие организации производственных работ технологическим картам и графикам; состояние, правильность и своевременность оформления документации по вопросам производственной безопасности; обеспечение безопасности эксплуатации строительных машин, грузоподъемных механизмов, производственного оборудования; состояние проездов, наличие и исправность средств регулирования движения автотракторной техники, выполнение требований безопасности дорожного движения; выполнение требований безопасности всеми подрядными организациями при выполнении производственных работ; соблюдение требований безопасности при работе с вредными и опасными материалами и веществами и др.) [3].

АПК культуры производственной безопасности III и IV(V) уровней, включая целевые и ценностные приоритеты обеспечения производственной безопасности, задачи управления культурой производственной безопасности, предусматривает оценку субъективных характеристик, содействующих реализации Политики ПАО «Газпром» в области производственной безопасности, документационному обеспечению управления производственной безопасностью, соблюдению требований законодательства в области обеспечения производственной безопасности, определяющих уровень профессионального и психологической подготовки персонала в области производственной безопасности и др. [3].

Наряду с показателями аварийности, производственного травматизма, профессиональной заболеваемости, комплексная оценка эффективности ЕСУПБ ПАО «Газпром» в процессе АПК может свидетельствовать о результативности культуры производственной безопасности. Уровень культуры производственной безопасности может определяться количеством нарушений требований по безопасному производству работ; требований к содержанию зданий, территорий, помещений; нарушений требований по безопасной эксплуатации оборудования; нарушений требований по оформлению документации; нарушений требований пожарной безопасности; нарушений требований безопасности дорожного движения; количеством случаев неприменения работниками СИЗ и др. [10, с. 41]. Особого внимания требует динамика обозначенных показателей. Позитивная динамика естественным

образом свидетельствует о повышении уровня культуры производственной безопасности.

Предлагаемая методика объективной оценки уровня культуры производственной безопасности, интегрированная в систему АПК за соблюдением требований производственной безопасности, не требует каких-либо существенных расходов. Кроме того, дополнительно к оценке культуры производственной безопасности могут применяться результаты поведенческого аудита безопасности. Специально могут быть разработаны показатели в области оценки культуры качества и экологической культуры персонала.

Список литературы

1. Лыскова И.Е. Методологические основы управления результативностью культуры производственной безопасности промышленных предприятий // Экономическая безопасность. 2022. Том 5, – № 2. – С. 601-622.
2. Лыскова, И. Е. Культура охраны труда в интегрированной системе менеджмента безопасности промышленных предприятий / И.Е. Лыскова // Экономическая безопасность. – 2023. – № 3. – С. 1153-1174. Лыскова, И. Е. Роль человеческого фактора в обеспечении производственной безопасности промышленных предприятий / И.Е. Лыскова // Международный научно-исследовательский журнал «Проблемы рыночной экономики». – 2024, – № 2. – С. 80-97.
3. Лыскова, И. Е. Административно-производственный контроль и приоритеты управления рисками в области культуры производственной безопасности ПАО «Газпром» / И. Е. Лыскова // Экономическая безопасность. – 2024. – № 3. – С. 719-743.
4. Лыскова, И. Е. Ключевые показатели эффективности системы управления производственной безопасностью промышленных предприятий // Экономическая безопасность. – 2025. – Т. 8, № 3. – С. 719-743.
5. Пономаренко, Д. В. Единая система управления производственной безопасностью ПАО «Газпром». История развития / Д. В. Пономаренко, Е. В. Махмутянова, А. В. Москвитин, Д. Н. Лопатина. – Текст : непосредственный. // Газовая промышленность. – 2023. – № 8 (852). – С. 14–19.
6. Пономаренко, Д. В. Основные положения Единой системы управления производственной безопасностью ПАО «Газпром» / Д. В. Пономаренко, Е. В. Махмутянова, И. Г. Волынец, А. Б. Докутович, Д. Н. Лопатина. – Текст : непосредственный. // Газовая промышленность. – 2023. – № 8 (852). – С. 20 – 25.
7. Р Газпром 18000.3-009-2019. Рекомендации организации. Единая система управления производственной безопасностью. Поведенческий аудит безопасности. Правила проведения.– Текст : электронный. – URL: // <https://gazpromenergo.gazprom.ru/d/textpage/68/104/r-gazprom-18000.3-009-2019.pdf?ysclid=m4r3zcwd2i741476415>(дата обращения: 11.11.2025).
8. СТО «Газпром» 18000.1-001-2021. Единая система управления производственной безопасностью. Основные положения, (2021).– Текст :

электронный. – URL: <https://www.gmch.ru/pics/E18000.1-001-2021.PDF>(дата обращения: 11.11.2025).

9. СТО Газпром 18000.3-004-2020. Единая система управления производственной безопасностью. Организация и проведение аудитов. – Текст : электронный. – URL:<https://invest.gazprom.ru/d/textpage/4b/75/09.-sto-gazprom-18000.3-004-2020-esupb.-organizatsiya-i-provedenie-auditov.pdf?ysclid=m4r6q8ls17794911023>(дата обращения: 11.11.2025).

10. Положение по организации и осуществлению административно-производственного контроля за соблюдением требований производственной безопасности в ПАО «Газпром», его дочерних обществах и организациях, утв. Приказом ПАО «Газпром» от 10.03.2020 г. № 120, доступно по адресу: URL: [https://ufa-tr.gazprom.ru/d/textpage/d9/217/polozhenie-apk-pao-\(Дата обращения: 11.11.2025\).gazprom.pdf?ysclid=lt2wnk1ar5887077308](https://ufa-tr.gazprom.ru/d/textpage/d9/217/polozhenie-apk-pao-(Дата обращения: 11.11.2025).gazprom.pdf?ysclid=lt2wnk1ar5887077308)

11. СТО Газпром 18000.1-002-2020 Единая система управления производственной безопасностью. Идентификация опасностей и управление рисками в области производственной безопасности, доступно по адресу по URL: <https://invest.gazprom.ru/d/textpage/4b/75/04.-sto-gazprom-18000.1-002-2020-esupb.-identifikatsiya-opasnostej.pdf?ysclid=lt2ws3oe1t617771435>(Дата обращения: 11.11.2025).

12. СТО Газпром 18000.1-003-2020 Единая система управления производственной безопасностью. Установление целей и разработка программ мероприятий, мониторинг их выполнения, доступно по адресу по URL: <https://invest.gazprom.ru/d/textpage/4b/75/05.-sto-gazprom-18000.1-003-2020-esupb.-ustanovlenie-tselej.pdf?ysclid=lt2x199xdn717589301>(Дата обращения: 11.11.2025).

13. СТО Газпром 2-3.5-032-2005 Положение по организации и проведению контроля за соблюдением требований промышленной безопасности и обеспечением работоспособности объектов Единой системы газоснабжения ОАО «Газпром», доступно по адресу: URL:<https://invest.gazprom.ru/d/textpage/4b/75/sto-gazprom-18000.1-001-2021-osnovnye-polozheniya.pdf?ysclid=lt2wpao3jl699135647>(Дата обращения: 11.11.2025).

Поведенческий аудит безопасности в аспекте развития культуры производственной безопасности промышленных предприятий

Behavioral safety audit in the aspect of the development of production safety culture in industrial enterprises

Лыскова И.Е.

Кандидат исторических наук, доцент по специальности «Экономика и управление народным хозяйством», доцент Института высшего образования,

Почётный работник сферы образования Российской Федерации,
Коми республиканская академия государственной службы и управления

Lyskova I.E.

Candidate of Historical Sciences, Associate Professor with a degree in Economics and National Economy Management, Associate Professor at the Institute of Higher Education,

Honorary Worker of Education of the Russian Federation,

Komi Republican Academy of State Service and Administration,

Аннотация. В статье характеризуются аспекты развития культуры производственной безопасности промышленных предприятий, рассматриваются основные вопросы организации поведенческого аудита безопасности с целью повышения эффективности системы управления производственной безопасностью промышленных предприятий на примере ПАО «Газпром».

Ключевые слова: промышленное производство; производственная безопасность; система управления производственной безопасностью; культура производственной безопасности; поведенческий аудит безопасности; ПАО «Газпром».

Abstract. The article describes the aspects of the development of the industrial safety culture of industrial enterprises, discusses the main issues of the organization of behavioral safety audit in order to improve the effectiveness of the industrial safety management system for industrial enterprises using the example of Gazprom PJSC.

Keywords: industrial production; industrial safety; industrial safety management system; production safety culture; behavioral safety audit; Gazprom PJSC.

Промышленное производство всегда было и считается источником высоких рисков социальной, экономической и экологической безопасности. В современной социально-экономической ситуации особое внимание требуются задачам совершенствования системы управления производственной безопасности промышленных предприятий. Ключевыми показателями оценки эффективности системы управления производственной безопасностью промышленных предприятий в Российской Федерации является сокращение уровня аварийности промышленного производства, а также достижения минимальных показателей и позитивной динамики в сфере производственного травматизма и профессиональной заболеваемости работников промышленных предприятий[3; 4; 5].

Наряду с социально-экономическими и технологическими факторами развития современного промышленного производства все более значимую роль приобретают социокультурные факторы, способствующие развитию системы управления персоналом и признанию роли человеческого фактора в профилактике аварийности и производственного травматизма на

промышленных предприятиях. Все большую ценность в этом отношении получают тенденции, направленные на повышение уровня культуры производственной безопасности. В концептуальном отношении мы придерживаемся характеристики культуры производственной безопасности как неотъемлемой составляющей профессиональной культуры личности (группы, организации), определяющей уровень профессиональной подготовки работников промышленных предприятий и наличие у них осознанной потребности в соблюдении требований, норм, инструкций, правил, регламентов безопасного поведения в процессе профессиональной деятельности.

Несмотря на практическую значимость роли культуры производственной безопасности, комплексных теоретических исследований в РФ по данной теме пока немного. Одной из наиболее полных и основательных публикаций о культуре безопасности является монография В. С. Гершгорина и Л. П. Петуховой [1]. Авторы подчеркнули значимую роль человеческого фактора в обеспечении безопасности производственной деятельности и представили основные характеристики культуры безопасности. Кроме указанной следует отметить монографию П. Захарова и С. Пересыпкина [2], в которой предлагается общая характеристика практических аспектов предупреждения производственного травматизма.

Тем не менее, важно отметить значимость эмпирического подхода в области развития культуры производственной безопасности. Крупные промышленные предприятия все активнее воплощают корпоративные программы развития культуры производственной безопасности. Одним из примеров лучшей практики в этом отношении следует считать ПАО «Газпром» [6; 7]. Под культурой производственной безопасности в ПАО «Газпром» понимается стандартная характеристика: «квалификационная и психологическая подготовленность всех работников Группы Газпром, при которой обеспечение производственной безопасности является приоритетной целью и внутренней потребностью, приводящей к осознанию личной ответственности и самоконтролю при выполнении всех работ, влияющих на обеспечение производственной безопасности» [8, с. 7].

Одним из значимых инструментов совершенствования и оценки качества культуры производственной безопасности, встроенной в систему внутренних аудитов и многоуровневую систему административно-производственного контроля ПАО «Газпром», является поведенческий аудит безопасности.

Основными целями организации и проведения поведенческого аудита безопасности в ПАО «Газпром» являются:

- предотвращение производственного травматизма, аварий, инцидентов, пожаров и профессиональных заболеваний;
- формирование объективной информации о состоянии системы производственной безопасности;
- повышение информированности персонала в области производственной безопасности;
- повышение уровня культуры производственной безопасности.

Подчеркиваются следующие задачи поведенческого аудита безопасности в ПАО «Газпром»:

- выявление направлений совершенствования Единой системы управления производственной безопасности;
- мотивация работников на безопасный труд и на соблюдение требований производственной безопасности [8, с. 8].

Система поведенческого аудита безопасности в ПАО «Газпром» характеризуется наличием трех ключевых компонентов:

1. Порядок организации и проведения поведенческого аудита безопасности.
2. Порядок оценки действий и условий безопасности (опасности) труда работников.
3. Порядок организации беседы с работником по вопросам производственной безопасности.

Порядок организации и проведения поведенческого аудита безопасности предусматривает его периодичность и планирование деятельности аудиторов по оценке безопасности действий и условий труда работников. Установлена периодичность проведения поведенческого аудита безопасности. Этот процесс характеризуется наличием многоуровневой системы и непрерывностью оценки безопасности промышленного производства.

Выделяется 4 уровня поведенческого аудита безопасности:

1 На первом уровне поведенческий аудит безопасности осуществляется линейными руководителями (мастером, механиком и др.) с периодичностью не реже 4-х раз в месяц (практически еженедельно).

2 На втором уровне поведенческий аудит безопасности проводится руководителями производственных структурных подразделений (начальником цеха, участка, службы, производства и др.) не реже одного раза в месяц.

3 На третьем уровне поведенческий аудит безопасности реализуется руководителями ДОиО (Дочерних обществ и организаций), руководителями структурных подразделений ДОиО (начальником дочернего общества, организации или филиала, начальником структурного подразделения, главным инженером ДОиО, заместителем главного инженера, главным механиком, главным энергетиком ДОиО), а также заместителем главного инженера по охране труда и промышленной безопасности администрации ДОиО не реже одного раза в квартал.

4 На четвертом уровне организация и проведение поведенческого аудита безопасности проводится руководителями администрации ДОиО (генеральным директором, главным инженером, главным механиком, главным энергетиком и др.) не реже одного раза в шесть месяцев [8, с. 9; 9, с. 62-182].

График проведения поведенческого аудита безопасности на всех уровнях оформляется и утверждается в установленном порядке. Основными методами поведенческого аудита безопасности являются непосредственное наблюдение за работниками во время трудовой деятельности на определенном рабочем участке и личная беседа аудитора с работником. По результатам

поведенческого аудита безопасности готовится отчет по установленной форме, в котором указываются все выявленные опасные условия / действия и фиксируются следующие данные:

- дата, время проведения аудита, сведения об аудиторе, структурное подразделение, в котором проводился поведенческий аудит безопасности;
- характер выполняемых работ и категории наблюдения;
- краткие комментарии аудитора по наблюдаемым условиям / действиям;
- основные выводы по соответствию / несоответствию процесса организации труда требованиям производственной безопасности и предпринятые меры по коррекции выявленных недостатков и др. [8, с. 16-20]. Наказывать работников за выявленные в процессе аудита поведенческой безопасности небезопасные действия (условия) не допускается.

Срок хранения отчетности по итогам проведения поведенческого аудита безопасности составляет 3 года. Данные, полученные в результате проведения поведенческого аудита безопасности, не реже одного раза в год анализируются структурным подразделением ПАО «Газпром», уполномоченным в области производственной безопасности, а также не реже, чем один раз в квартал – структурными подразделениями производственной безопасности ДОиО. Специальное внимание в ходе таких процедур уделяется показателям, связанным с выполнением графика аудита; с выявлением количества руководителей, не участвующих в организации и проведении поведенческого аудита безопасности или не соблюдающих график запланированных аудитов; с определением показателя опасности по итогам проведенного аудита [8, с. 21].

Таким образом, организация и проведение поведенческого аудита безопасности составляет основу для развития и оценки качества культуры производственной безопасности промышленных предприятий, в частности, ПАО «Газпром» [10]. В свою очередь высокий уровень культуры производственной безопасности обеспечивает условия совершенствования и достижения целей эффективного функционирования Единой системы управления производственной безопасностью в ПАО «Газпром».

Список литературы

1. Гершгорин, В. С. Человеческий фактор и культура безопасности в производственной деятельности: монография / В. С. Гершгорин, Л. П. Петухова; Министерство образования и науки Российской Федерации, Новокузнецкий институт (филиал) Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Кемеровский государственный университет». – Новокузнецк: НФИ КемГУ, 2016, – 447 с. – ISBN 978-5-8353-1504-8. – Текст: непосредственный.

2. Захаров, П. Культура безопасности труда: человеческий фактор в ракурсе международных практик / П. Захаров, С. Пересыпкин [монография]. – ISBN 978-5-6042-3208-8. – Текст : электронный. – URL: [«Культура безопасности труда: человеческий фактор в ракурсе международных практик» — читать в электронно-библиотечной система Znanium](#) (дата обращения: 18.03.2025)

3. Лыскова, И. Е. Роль человеческого фактора в обеспечении производственной безопасности промышленных предприятий / И.Е. Лыскова // Международный научно-исследовательский журнал «Проблемы рыночной экономики». – 2024, – № 2. – С. 80-97.

4. Лыскова, И. Е. Административно-производственный контроль и приоритеты управления рисками в области культуры производственной безопасности ПАО «Газпром» / И. Е. Лыскова // Экономическая безопасность. – 2024. – № 3. – С. 719-743.
5. Лыскова, И. Е. Ключевые показатели эффективности системы управления производственной безопасностью промышленных предприятий // Экономическая безопасность. – 2025. – Т. 8, № 3. – С. 719-743.
6. Пономаренко, Д. В. Единая система управления производственной безопасностью ПАО «Газпром». История развития / Д. В. Пономаренко, Е. В. Махмутянова, А. В. Москвитин, Д. Н. Лопатина. – Текст : непосредственный. // Газовая промышленность. – 2023. – № 8 (852). – С. 14–19.
7. Пономаренко, Д. В. Основные положения Единой системы управления производственной безопасностью ПАО «Газпром» / Д. В. Пономаренко, Е. В. Махмутянова, И. Г. Волынец, А. Б. Докутович, Д. Н. Лопатина. – Текст : непосредственный. // Газовая промышленность. – 2023. – № 8 (852). – С. 20 – 25.
8. Р Газпром 18000.3-009-2019. Рекомендации организации. Единая система управления производственной безопасностью. Поведенческий аудит безопасности. Правила проведения. – Текст : электронный. – URL: // <https://gazpromenergo.gazprom.ru/d/textpage/68/104/r-gazprom-18000.3-009-2019.pdf?ysclid=m4r3zcwd2i741476415>(дата обращения: 11.11.2025).
9. СТО «Газпром» 18000.1-001-2021. Единая система управления производственной безопасностью. Основные положения, (2021). – Текст : электронный. – URL: <https://www.gmch.ru/pics/E18000.1-001-2021.PDF>(дата обращения: 11.11.2025).
10. СТО Газпром 18000.3-004-2020. Единая система управления производственной безопасностью. Организация и проведение аудитов. – Текст : электронный. – URL: <https://invest.gazprom.ru/d/textpage/4b/75/09.-sto-gazprom-18000.3-004-2020-esupb.-organizatsiya-i-provedenie-auditov.pdf?ysclid=m4r6q8ls17794911023>(дата обращения: 11.11.2025).

Аудиторская проверка затрат на амортизацию основных средств в современных условиях

Audit of depreciation costs in modern conditions

Мусаев Т.К.

Старший преподаватель кафедры бухгалтерского учета, аудита и финансов, ФГБОУ ВО «Дагестанский ГАУ имени М.М.Джамбулатова»

Musaev T.K.

senior Lecturer at the Department of Accounting, Auditing and Finance, FSBEI HE "Dagestan State Agrarian University named after M. M. Dzhambulatov"

Аннотация. В современных условиях повышаются риски ошибок в вопросах управления основными средствами и внедрения эффективной амортизационной политики. Причина таких рисков кроется в реформировании бухгалтерского учета основных средств и изменении правил формирования различных видов их стоимости. В статье рассмотрены организационные и методические процедуры аудита амортизационной политики в контексте изменения нормативно-правовых актов.

Ключевые слова: основные средства, амортизация, амортизационная политика, аудит, процедуры проверки, источники информации.

Abstract. In today's conditions, the risks of errors in the management of fixed assets and the implementation of an effective depreciation policy are increasing. These risks are caused by the reform of accounting for fixed assets and the changes in the rules for calculating their various types of value. This article discusses the organizational and methodological procedures for auditing the depreciation policy in the context of changes in legal regulations.

Keywords: fixed assets, depreciation, depreciation policy, audit, verification procedures, and sources of information.

В процессе аудиторской проверки затрат на амортизацию и амортизационной политики аудируемого лица целесообразно формировать взаимосвязанные группы организационных и методических приемов. При этом организационные процедуры в результате тестирования учетной системы экономического субъекта должны способствовать формированию у аудиторов понимания специфики элементов амортизационной политики и масштаба затрат.

Аудиторы вправе проводить устный опрос работников бухгалтерии, а также запросить до начала выполнения процедур проверки по существу учетную политику, годовую финансовую отчетность, оборотно-сальдовые ведомости и другие регистры аналитического учета. В результате анализа полученных аудиторских доказательств на этапе планирования аудита у аудиторов формируется мнения о необходимости выбора дальнейших приемов контроля.

В процессе отражения в регистрах бухгалтерского учета фактов хозяйственной жизни по наличию, эксплуатации и амортизации основных средств могут допускаться случайные или преднамеренные искажения, которые приведут к неэффективным управленческим решениям. Также расчетные ошибки могут иметь место при составлении бизнес-планов и инвестиционных проектов, что становится причиной провала некоторых экономических

проектов. Поэтому информация, на основании которой руководство организации принимает управленческие решения о целесообразности тех или иных элементов амортизационной политики, должна быть подвергнута экспертизе и оценке на предмет достоверности и полезности [1].

Аудиторский контроль амортизационной политики и затрат на амортизацию основных средств является инструментом профилактики неэффективных фактов хозяйственной жизни с участием объектов внеоборотных активов, первоначальная стоимость которых погашается по мере износа и постепенно в течение срока полезного использования переносится на себестоимость готовой продукции или стоимость иных активов организации.

При формировании стратегии контроля амортизационной политики, когда происходит выбор необходимых организационных и методических процедур, следует придерживаться определенной последовательности. Наибольшей эффективности аудиторский контроль амортизации основных средств достигает при обеспечении принципов последовательности и рациональности выполнения контрольно-аналитических процедур на всех этапах аудита (табл. 1).

Таблица 1

**Этапы аудиторской проверки амортизации основных средств
и амортизационной политики**

Наименование этапа	Правила выполнения организационных и методических приемов контроля
1. Этап подготовки и планирования	На первом этапе специалисты аудиторской группы изучают особенности использования основных средств в организации и характер совершаемых с их участием хозяйственных операций. После формирования у внутренних аудиторов понимания об амортизационной политике предприятия и оценки обоснованности выбранных элементов амортизации оцениваются риски потенциальных ошибок в системе бухгалтерского учета и принятия неэффективных управленческих решений. Процесс подготовки к аудиторскому контролю амортизации основных средств и планирования контрольных процедур документируется в утверждаемой руководством аудиторской компании программе внутреннего аудита амортизационной политики
2. Сбор доказательств о затратах на амортизацию основных средств	Основной этап внутреннего контроля амортизационной политики выполняется в ходе практического осуществления контрольно-методических процедур, предусмотренные программой. При этом аудиторы применяют приемы документального контроля, могут присутствовать в момент начисления работниками бухгалтерии амортизации и вправе оценивать взаимосвязь между различными финансово-экономическими показателями за счет применения аналитических процедур. На данном этапе происходит сбор комплексной информации о затратах на амортизацию и амортизационной политике, которая должна быть достаточной и уместной для формирования профессиональных суждений и рекомендаций для совершенствования амортизационной политики с целью повышения ее эффективности
3. Итоговый этап	На завершающем этапе аудиторы составляют экспертные заключения, которые служат оценкой степени качества работы ответственных за амортизационную политику специалистов и действенными рекомендациями для принятия эффективных управленческих решений

Источником информации о состоянии качества совершаемых операций по амортизации основных средств служат в первую очередь учетная политика и

другие локальные акты экономического субъекта, в соответствии с требованиями которых работники бухгалтерии обязаны своевременно и достоверно составить (в зависимости от формы учета) первичные бухгалтерские документы, правильно отразить начисленную амортизацию на соответствующих счетах учета затрат (расходов) и сформировать регистры аналитического и синтетического учета по счету 02 «Амортизация основных средств». При этом для сбора аудиторских доказательств достаточного объема не следует ограничиваться только сведениями учетного характера. Необходимо проводить оценку экономических расчетов на предмет обоснованности инвестиционной, финансовой и амортизационной политик [2].

Формирование методики аудиторского контроля амортизационной политики предполагает сочетание приемов документального и фактического характера, что обеспечит внутренних аудиторов учетно-аналитической информацией достаточного количества и уместной для данного аудиторского задания (табл. 2).

Таблица 2

Программа аудиторской проверки амортизационной политики

Перечень процедур контроля основных средств	Рабочий документ
1. Анализ элементов амортизации, которые определяют правила начисления амортизации	Аналитическая справка
2. Оценка обоснованности формирования первоначальной и ликвидационной стоимости объектов основных средств	Расчеты аудитора
3. Изучения правил установления специалистами технического отдела сроков полезного использования основных средств	Рабочие аспекты
4. Проверка своевременности начисления амортизации и отнесения затрат на соответствующие счета бухгалтерского учета	Копии регистров учета
5. Оценка точности формирования ежемесячных амортизационных отчислений и балансовой стоимости объектов учета	Расчеты аудитора
6. Анализ показателей состояния основных фондов и оценка обоснованности раскрытия информации в финансовой отчетности	Аналитическая справка
7. Подготовка рекомендаций по повышению эффективности управления амортизационной политикой на основе комплексного анализа собранных аудиторских доказательств	Отчет аудитора

Следует отметить, что аудиторская группа в ходе проверки амортизационной политики ставит цель по обеспечению руководства аудируемого лица комплексной и достоверной информацией, на основании которой формируются управленческие решения для повышения эффективности использования внеоборотных активов и обеспечения финансовой стабильности бизнеса. При этом необходимо оценить обоснованность затрат организации на создание и эксплуатацию основных средств, а также разграничение капитальных и текущих затрат, связанных с управлением этими активами.

На подготовительном этапе аудиторской проверки проводят

комплексный анализ элементов амортизации и хозяйственных операций с основными средствами, которые определяют особенности амортизационной политики экономического субъекта. Понимание состояние использования основных средств служит ключом к выработке методических решений при выборе процедур внутреннего контроля амортизационных отчислений.

В современных условиях аудиторы проводят выборочный контроль фактов хозяйственной жизни по использованию основных средств и переносу их стоимости в себестоимость продукции через механизм начисления амортизации.

Сбор достаточного объема информации об обоснованности принятой амортизационной политикой и достоверности раскрытия данных о затратах на амортизацию основных средств предполагает выполнение комплекса процедур проверки по существу (табл. 3).

Таблица 3

Процедуры аудиторской проверки амортизации и амортизационной политики

№ п/п	Наименование процедур	Порядок выполнения приемов контроля амортизации основных средств
1.	Инспектирование	Аудиторы в процессе проверки ведомостей начисления амортизации оценивают своевременность переноса амортизируемой стоимости на продукцию и степень охвата данной операцией объектов основных средств
2.	Наблюдение	Данная процедура предполагает отслеживание аудиторами работы бухгалтеров по практической реализации принятой на предприятии амортизационной политики
3.	Запрос	Аудиторы вправе получать пояснения по вопросам начисления амортизации в экономических подразделениях предприятия. Для этого могут использоваться устные беседы или получать в документальной форме необходимые разъяснения. Также необходимая информация для оценки обоснованности формирования первоначальной и ликвидационной стоимости объектов основных средств может быть получена от поставщиков и транспортных компаний
4.	Аналитические процедуры	Для оценки степени износа основных средств аудиторы рассчитывают коэффициенты годности и износа, а также рассчитывают соотношения между структурой основных средств по видам и структурой накопленной амортизации. Также аудиторам целесообразно оценивать влияние накопленной амортизации на степень формирования собственных источников финансирования капитальных вложений

В процессе аудиторского контроля может быть получена информация по вопросам начисления амортизации в устной, документальной, фактической и аналитической формах. Важно внутренним аудиторам обеспечивать достаточность и уместность аудиторских доказательств, на основании которых, используя, профессиональные опыт и суждения, составляются действенные рекомендации по повышению рентабельности основных фондов.

Качественное выполнение аудиторского задания по оценке

обоснованности затрат на амортизацию основных средств напрямую зависит от содержания информации из регистров бухгалтерского учета основных средств, проектно-сметных и других документов экономического характера. Сбор аудиторских доказательств осуществляется не только для установления степени соблюдения законодательно-нормативных требований в ходе совершения операций с основными средствами, но и для выработки наиболее оптимальных рекомендаций по эффективному управлению имуществом организации [3].

Таким образом, комплексное сочетание организационных и методических процедур аудиторской проверки операций с основными средствами способно обеспечивать оценку реального состояния их эксплуатации и масштаб обоснованных затрат на содержание внеоборотных активов, что в конечном итоге приводит к повышению роли системы аудиторского контроля в вопросах формирования и использования эффективной амортизационной политики.

Список литературы

1. Вахрушина М. А. Управление амортизацией основных средств сельскохозяйственных организаций / М. А. Вахрушина, Е. И. Костюкова // Бухучет в сельском хозяйстве. 2022. № 5. С. 81-92.
2. Дружиловская Э.С. Новые правила амортизации основных средств // Бухгалтерский учет. 2023. № 6. С. 5-12.
3. Мусаев, Т. К. Амортизация и амортизационная политика в системе бухгалтерского учета / Т. К. Мусаев, М. К. Бамматханова // Актуальные проблемы социально-экономической статистики, бухгалтерского учета, анализа, аудита и цифровизации экономических расчетов: Сборник II Всероссийской научно-практической конференции, посвященной 30-летию бухгалтерского образования в Нижегородском государственном университете им. Н.И. Лобачевского. Региональная площадка Московского академического экономического форума-2025, Нижний Новгород, 15 мая 2025 года. – Нижний Новгород: Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, 2025. – С. 178-184.

**Факторы успешного внедрения и сопровождения корпоративной
информационной системы: построение структурной модели на основе
модели DeLone & McLean**

**Factors of Successful Implementation and Maintenance of Corporate
Information Systems: Constructing a Structural Model Based on the DeLone &
McLean Model**

Николаева Д.А.

Студент 1-го курса магистратуры, Казанский государственный энергетический университет

Османов Г.М.

Студент 1-го курса магистратуры, Казанский государственный энергетический университет

Артамонова Е.В.

Кандидат педагогических наук, доцент кафедры иностранных языков, Казанский
государственный энергетический университет

Nikolaeva D.A.

1st year student of the Master's degree, Kazan State Power Engineering University

Osmanov G.M.

1st year student of the Master's degree, Kazan State Power Engineering University

Artamonova E.V.

Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor of the Department of Foreign Languages,
Kazan State Power Engineering University

Аннотация. В статье рассматриваются факторы, определяющие успешность внедрения корпоративных информационных систем. В основу анализа положена модель успешности информационных систем DeLone & McLean, дополненная элементами модели принятия технологий и организационными факторами. Предложена доработанная структурная модель, отражающая влияние качества системы, информации, сервиса, управленческой поддержки и пользовательского опыта на восприятие полезности, удовлетворённость и конечную результативность использования системы.

Ключевые слова: корпоративная информационная система, успешность внедрения, модель DeLone & McLean, модель принятия технологий (TAM).

Abstract. The article examines the factors determining the success of implementing corporate information systems. The analysis is grounded in the DeLone & McLean information systems success model, augmented with elements from the technology acceptance model and organizational factors. A refined structural model is proposed, which reflects the influence of system quality, information quality, service quality, management support, and user experience on perceived usefulness, satisfaction, and the ultimate effectiveness of system utilization.

Keywords: corporate information system, implementation success, DeLone & McLean model, technology acceptance model (TAM)

Эффективность внедрения корпоративных информационных систем определяется не только технологическими, но и организационными факторами. Одной из наиболее признанных концепций оценки успешности таких систем является модель DeLone & McLean [1], включающая шесть взаимосвязанных

компонентов: качество системы, качество информации, качество сервиса, использование, удовлетворённость пользователей и чистую выгоду. Несмотря на широкое применение, классическая модель (рисунок 1) требует адаптации для корпоративной среды, где важную роль играют управленческая поддержка, обучение и восприятие пользователями новых технологий.

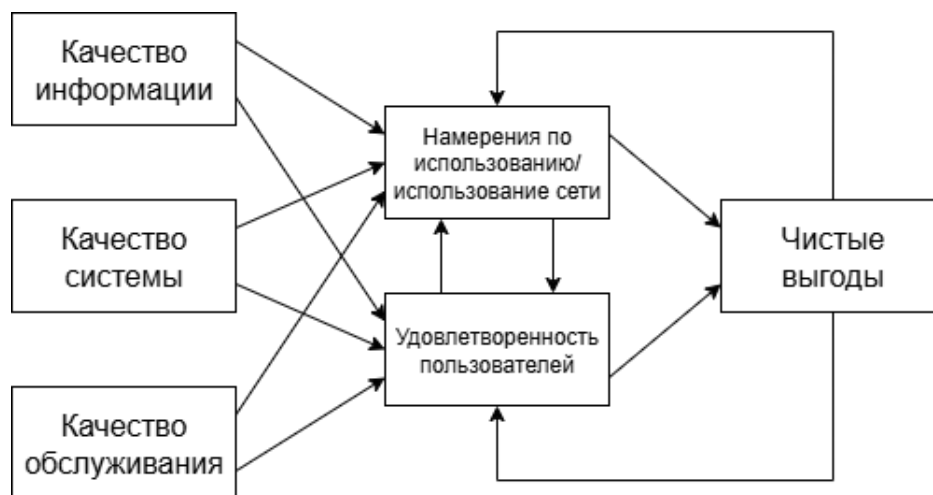


Рисунок 1 - Модель DeLone & McLean

Модель DeLone & McLean описывает взаимосвязь между качеством системы, информации и сервиса, удовлетворённостью пользователей и использованием. Качество входных элементов формирует удовлетворённость, которая, в свою очередь, стимулирует использование системы. Эти процессы взаимно усиливают друг друга и приводят к достижению чистой выгоды. Однако в условиях корпоративного внедрения ИС такой подход недостаточно учитывает поведенческие и организационные факторы [2].

Для повышения аналитической точности модель была расширена за счёт интеграции элементов модели принятия технологий (ТАМ) [3] и включения дополнительных переменных — управленческой поддержки и пользовательского опыта. В доработанной структуре сохраняются основные показатели DeLone & McLean: качество системы, информации и сервиса. Эти характеристики определяют восприятие технологии пользователями через два конструкта модели ТАМ — воспринимаемую лёгкость использования и воспринимаемую полезность. Качество системы влияет на удобство работы, качество информации — на ощущение практической ценности. Между лёгкостью и полезностью существует прямая зависимость: простота повышает ощущаемую пользу.

На основе этих восприятий формируется намерение использовать систему, переходящее в фактическое использование [4]. В корпоративной среде этот переход зависит от управленческой поддержки, которая обеспечивает ресурсы, обучение и организационные условия для адаптации персонала. Поддержка руководства усиливает доверие к системе и снижает барьеры её

освоения, выступая связующим элементом между техническими характеристиками и пользовательским поведением.

В обновлённой модели (рисунок 2) использование системы и удовлетворённость пользователей связаны двусторонне: успешное использование повышает удовлетворённость, а удовлетворённость способствует дальнейшему применению. Совокупность этих факторов формирует чистую выгоду — прирост производительности, эффективности и качества управленческих решений.

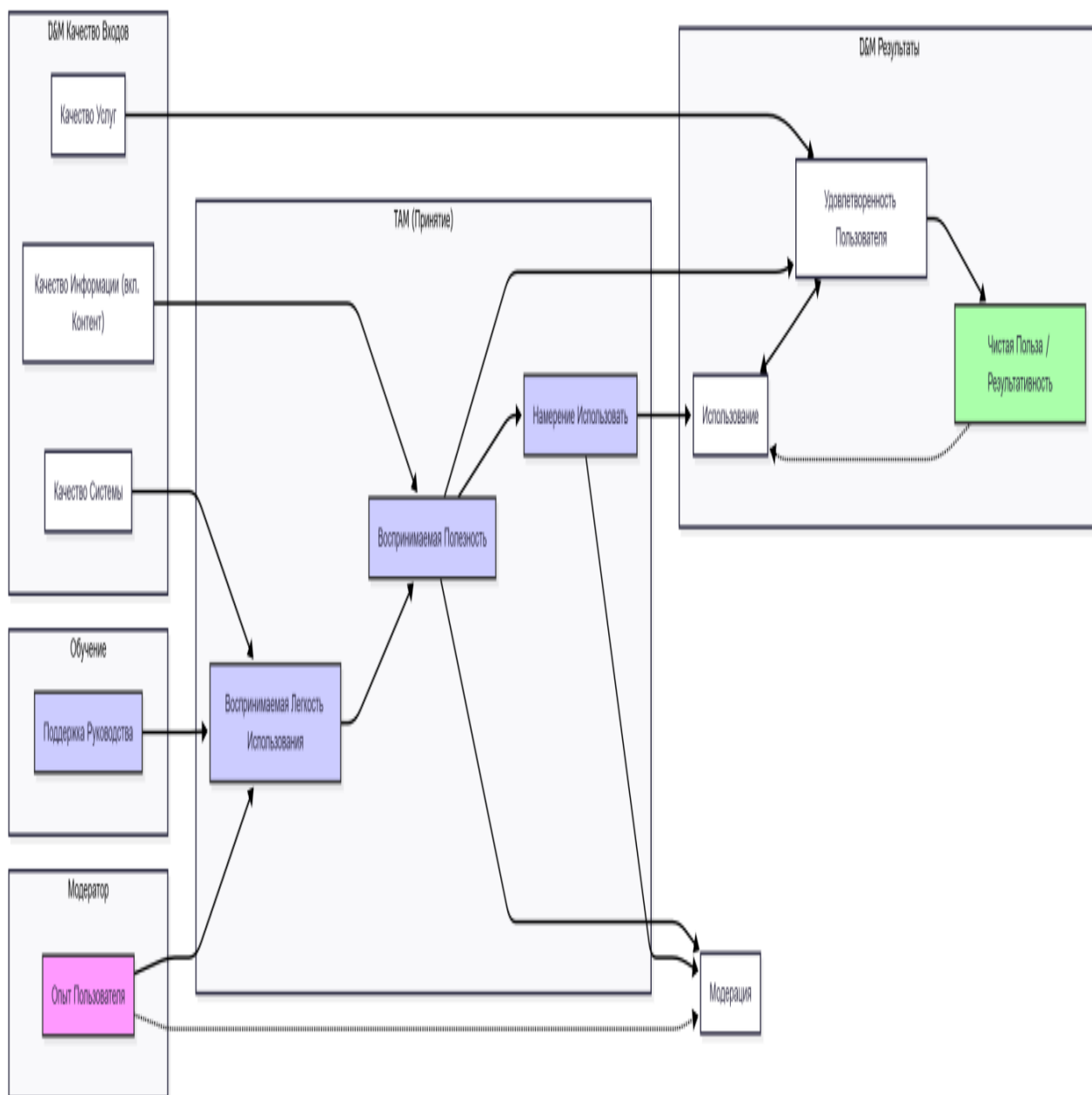


Рисунок 2 - Обновленная модель DeLone & McLean

Пользовательский опыт выполняет модераторную функцию, влияя на связь между воспринимаемой полезностью и намерением использовать систему. Опытные пользователи быстрее адаптируются, рациональнее применяют функциональные возможности и проявляют более устойчивое намерение к использованию. Кроме того, их положительный опыт снижает субъективную сложность системы.

Особенностью модели является наличие обратной связи: достигнутая выгода усиливает мотивацию к дальнейшему использованию, формируя устойчивый цикл улучшений. Таким образом, успешность корпоративной информационной системы определяется взаимодействием технологических, управленческих и поведенческих факторов.

Доработанная модель, основанная на концепции DeLone & McLean, уточняет взаимосвязи между качеством входных элементов, восприятием технологии и результативностью. Включение факторов управленческой поддержки и пользовательского опыта делает её применимой для анализа внедрения корпоративных ИС и оценки эффективности цифровых трансформаций.

Список литературы

1. DeLone, W. H., McLean, E. R. The DeLone and McLean Model of Information Systems Success: A Ten-Year Update // Journal of Management Information Systems. — 2003. — Vol. 19, No. 4. — P. 9–30.
2. Авдошин, С. М., Бабкин, Е. А. Управление корпоративными информационными системами. — М.: Вузовский учебник, 2020. — 432 с.
3. Venkatesh, V., Davis, F. D. A Theoretical Extension of the Technology Acceptance Model: Four Longitudinal Field Studies // Management Science. — 2000. — Vol. 46, No. 2. — P. 186–204.
4. Тельнов, Ю. Ф. Управление внедрением информационных систем на предприятии // Экономика и управление. — 2020. — № 6. — С. 45–52.

Анализ экономического состояния предприятия и перспективы его развития

Analysis of the company's economic condition and development prospects

Нурмамедова Н.Н.

Магистрант,

Кафедра экономики предприятия и организации,

«Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет
им. Н. И. Лобачевского»

Иваньковский С.Л.

Кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики фирмы,

«Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет
им. Н. И. Лобачевского»

Nurmamedova N.N.

Graduate student,

Department of Enterprise and Organization Economics,
Lobachevsky State University of Nizhni Novgorod

Ivankovskiy S.L.

Candidate of Economic Science, Associate Professor of Department of Enterprise and Organization
Economics,

Lobachevsky State University of Nizhni Novgorod

Аннотация: В статье рассматривается анализ основных коэффициентов экономического состояния на примере ООО «Чкаловская кондитерская фабрика». Полученные результаты анализа, позволили выработать рекомендации о способах улучшения экономического состояния и возможных перспективах развития организации. Подобный анализ позволяет выявлять факторы, которые оказывают влияние на результаты деятельности организации, проблемы функционирования, а также разработать стратегию развития.

Ключевые слова: предприятие, развитие, деятельность, экономическое состояние, анализ, оценка.

Abstract: The article examines the analysis of the main coefficients of the economic state of Chkalovskaya Confectionery Factory LLC, and based on the results of the analysis, it provides recommendations on how to improve the economic state and possible prospects for the organization's development. This analysis helps identify the factors that influence the organization's performance, identify operational issues, and develop a development strategy.

Keywords: enterprise, development, activity, economic condition, analysis, assessment.

В России происходят коренные экономические перемены. Они направлены на существенные изменения механизмов управления национальной экономикой. Проведение оценки и анализа экономического состояния организации необходимо для определения направлений и мер её эффективного функционирования. Актуальность определяется необходимостью экономического анализа состояния перспектив развития экономического роста предприятий. Именно с этих позиций экономический анализ – это научное

исследование деятельности коммерческой организации с целью повышения эффективности её функционирования. [4]

В данном исследовании объектом анализа выступило предприятие ООО Чкаловская Кондитерская Фабрика: Нижегородская Область, р-н Чкаловский, г. Чкаловск, проезд Лесозаводской, д. 1. Основным видом деятельности является производство прочих продуктов питания, не включенных в другие группировки (10.89.9).

Существует понятие финансово-экономический анализ, так позиция Т.Б. Бердниковой, что содержание анализа финансово-экономического состояния состоит во всестороннем изучении технического уровня производства, качества и конкурентоспособности выпускаемой продукции, обеспеченности производства материалами, трудовыми и финансовыми ресурсами и эффективности их использования.[1]

Экономический анализ является связующим звеном между учетом и принятием управленческих решений. В процесс его учетная информация проходит аналитическую обработку: проводится сравнение достигнутых результатов деятельности с данными за прошлые периоды времени, с показателями других организаций и среднеотраслевыми; определяется влияние разнообразных факторов на результаты хозяйственной деятельности: выявляются недостатки, ошибки, неиспользованные возможности, перспективы и др.[4] Благодаря полученным результатам от проведения анализа, руководители получают достоверную информацию о состоянии предприятия, которая необходима для принятия решений. Результаты помогают не только понять текущее положение организации, а также сформировать базу для стратегического развития, повышения конкурентных преимуществ организации.

Последовательность проведения анализа финансового состояния предприятия предполагает прохождение трех этапов:

1) оценка текущего состояния предприятия и его изменения по сравнению с предыдущим периодом (происходит анализ динамики показателей);

2) определение причин, которые привели к изменению финансового положения предприятия.

3) разработка программы действий на будущее с учетом выявленных особенностей финансового состояния предприятия. [5]

Успешность финансово-хозяйственной работы предприятия определяется его результативностью. Ключевым финансовым показателем, отражающим эффективность деятельности, является прибыль. Она выступает мощным стимулом для развития производственных процессов компании, обеспечивает ее рост и стимулирует работу сотрудников.

Для проведения комплексного экономического анализа предприятия требуется наличие надлежащих информационных ресурсов. К наиболее значимым из них относятся различные виды отчетности: бухгалтерская, статистическая (включая государственную и внутриведомственную) и оперативно-техническая. Данные отчеты предоставляют всестороннюю

количественную и качественную оценку деятельности предприятия за определенный период. В качестве дополнения к отчетности применяются регистры бухгалтерского и оперативно-технического учета, а также первичные документы. [2]

Анализ экономического состояния - это не просто необходимый этап, а ключевой фактор, способствующий повышению эффективности работы предприятия, оптимизации ее деятельности и, как следствие, увеличению прибыли. Актуализируем на примере ООО Чкаловская Кондитерская Фабрика.

Таблица 1

Оценка финансовых результатов компании, тыс. руб.

Наименование показателя	2022	2023	2024	Абсолютные изменения, тыс. руб.		Относительные изменения, %	
				2023	2024	2023	2024
Выручка	81698	137608	151316	55910	13708	68,435	10,0
Себестоим. продаж	75521	69002	127128	-6519	58126	-8,632	84,2
Валовая прибыль	6177	68606	24118	62429	-44488	1010,67	-64,8
Прибыль от продаж	6177	6527	9964	350	3437	5,66	52,7
Проценты к уплате	3234	4701	7201	1467	2500	45,36	53,2
Прочие доходы	98	1322	290	1224	-1032	1248,9	-78,1
Прочие расходы	1448	2428	2001	980	-427	67,67	-17,6
Прибыль до налогообложения	1593	720	1052	-873	332	-54,8	46,1
Текущий налог на прибыль	207	144	250	-63	106	-30,4	73,6
Чистая прибыль	1386	576	802	-810	226	-58,4	39,2

Большинство показателей финансовых результатов увеличились в 2023 году – выручка выросла на 68%, себестоимость уменьшилась – на 8%. За счет этого валовая прибыль и прибыль от продаж выросли на 1010%. При этом у компании выросли проценты к уплате – на 45%, а также прочие расходы – на 67%. Прочие доходы увеличились на 1248%. Прибыль до налогообложения уменьшилась на 54%, а чистая прибыль – на 58%. В 2024 году компания нарастила выручку на 10%, при этом значительно увеличилась себестоимость на 52% относительно 2023 года. Однако валовая прибыль уменьшилась на 64% относительно предыдущего года. Стоит отметить, что несмотря на рост выручки и увеличения себестоимости, у компании увеличилась прибыль от продаж. При этом у компании выросли проценты к уплате – на 53%. Прибыль до налогообложения увеличилась на 46%, а чистая прибыль – на 39%.

Далее проведем анализ рентабельности. Результаты представлены в таблице 2.

Таблица 2

Анализ рентабельности в 2023-2024 гг.

Показатели	за прошлый год	за отчетный период	Изменения, +/-	Темп роста, %
1. Чистая прибыль, тыс. руб.	576	802	226	39,24
2. Операционная прибыль, тыс. руб.	720	1052	332	46,11
3. Выручка от реализации, тыс. руб.	137608	151316	13708	9,96
4. Стоимость активов, тыс. руб.	66591	67381	790	1,19
5. Стоимость собственного капитала, тыс. руб.	5037	5839	802	15
6. Рентабельность продаж	0,005	0,0070	0,0020	39,05
7. Рентабельность активов	0,011	0,0156	0,0046	41,93
8. Рентабельность собственного капитала	0,114	0,1374	0,0234	20,48

Рентабельность продаж увеличилась, однако не достигает нормативов, по отношению к 2023 году и составила 0,7%, что говорит о том, что предприятию необходимо срочно усилить контроль за использованием материально-производственных запасов и эффективностью распределения расходов. Рентабельность активов составляет 1,5%, что свидетельствует о неэффективном использовании активов или о множестве заемных средств. Рентабельность собственного капитала также снизилась.

Далее рассмотрим показатели ликвидности.

Таблица 3

Анализ показателей ликвидности предприятия в 2023-2024 гг.

Показатели	На начало года	На конец года	Изменения за год, +/-	Темп роста в % к началу года
1. Денежные средства и краткосрочные финансовые вложения	146	260	114	78,08
2. Дебиторская задолженность	24028	15820	-8208	-34,16
3. Запасы	12898	21556	8658	67,13
4. Текущие активы всего	37072	37636	564	1,52
5. Краткосрочные обязательства	59143	59143	0	0
6. Коэффициент абсолютной ликвидности	0,0025	0,0044	0,00	78,08
7. Коэффициент критической ликвидности (промежуточный коэффициент покрытия)	0,4087	0,2719	-0,14	-33,48
8. Коэффициент текущей ликвидности	0,6268	0,6364	0,01	1,52

Коэффициент абсолютной ликвидности в десять раз меньше нормы. Это обозначает низкий запас денежных средств в распоряжении, а также, что компания не сможет покрыть своими денежными средствами краткосрочные кредиты. Показатель критической ликвидности не достигает нормы. Коэффициент критической ликвидности показывает, насколько ликвидные средства организации покрывают его краткосрочную задолженность. Коэффициент текущей ликвидности также не достигает нормы. Это свидетельствует о проблемном состоянии платежеспособности, ведь оборотных активов недостаточно для того, чтобы ответить по текущим обязательствам.

Таблица 4

Анализ финансовой устойчивости предприятия в 2023-2024 гг.

Нормативный показатель	Нормативное значение	На начало года	На конец года	Изменение, +/-
Коэффициент автономии	0,5 – 0,7	0,07	0,087	0,017
Коэффициент маневренности	0,05 – 0,10	-0,61	-0,03	0,580
Коэффициент концентрации привлеченного капитала	0,3 – 0,5	0,92	0,91	-0,010
Коэффициент обеспеченности запасов и затрат собственными источниками финансирования	0,6 – 0,8	-0,24	-0,009	0,231

Полученные результаты позволяют сформулировать вывод о том, что компания имеет критический уровень ликвидности:

- коэффициент финансовой автономии не соответствует норме, что говорит о том, что предприятие финансово неустойчиво (зависимо от кредиторов);
- коэффициент маневренности отрицательный, что означает низкую финансовую устойчивость в сочетании с тем, что средства вложены в медленно реализуемые активы (основные средства), а оборотный капитал формировался за счет заемных средств;
- коэффициент концентрации привлеченного капитала в анализируемом периоде очень высокий и не соответствует нормативному значению. В фабрике присутствует 91% заемного капитала;
- коэффициент обеспеченности запасов и затрат собственными источниками финансирования не соответствует норме. Отрицательное значение коэффициента, свидетельствует о том, что все оборотные средства организации и, возможно, часть внеоборотных активов сформированы за счет заемных источников.

Для оценки потенциала улучшения ситуации проведем более подробный анализ технико-экономических показателей и прибыли предприятия, представленных в таблице 5.

Таблица 5

Динамика затрат ООО «Чкаловская кондитерская фабрика», тыс. руб.

Наименование показателя	2023	2024	Абсолютные изменения, тыс. руб.	Относительные изменения, %
Себестоимость продаж	69002	127128	-58126	84,23
Управленческие расходы	62079	14224	-47855	-77,08
Проценты к уплате	4701	7201	2500	53
Прочие расходы	2428	2001	-427	-17,5
Общие затраты	138210	150554	12344	8,93

Суммарные затраты выросли в 2024 году относительно 2023 на 12344 тыс. руб. или на 8%. Большую часть общих затрат составляет себестоимость продаж, относительно 2023 года данный показатель увеличился на 84 %. Значительной частью затрат являются управленческие расходы, которые значительно снижают прибыль.

Исходя из анализа экономических показателей необходимо констатировать, что большинство показателей предприятия не в нормативе:

- ✓ предприятие финансово неустойчиво;
- ✓ низкий запас денежных средств в распоряжении;
- ✓ неэффективно распределяются денежные средства, много расходов.

Таким образом, можно сделать вывод, что основными негативными факторами, негативно повлиявшими на финансовое состояние предприятия, являются следующие факторы:

1. Высокий уровень расходов и их рост, что ведёт к ухудшению финансовых результатов, показателей прибыли и снижает эффективность деятельности предприятия;

2. Значительная величина краткосрочных обязательств и их рост в рассматриваемом периоде, который ведёт к повышению срочности обязательств, росту финансовой зависимости предприятия от кредиторов и соответственно, снижению ликвидности, платёжеспособности финансовой устойчивости;

3. Значительный рост себестоимости производства;

Это позволяет определить следующие направления улучшения финансового состояния предприятия:

1. Уменьшение управленческих расходов;
2. Для уменьшения уровня краткосрочных обязательств следует направить средства, полученные в ходе реализации предыдущих мероприятий на погашение кредиторской задолженности либо краткосрочных займов;

3. Поиск новых поставщиков с более низкими ценами, данное мероприятие направлено на снижение расходов на производство продукции и как следствие снижение себестоимости предприятия.

Следовательно, можно сделать вывод об эффективности предложенных мероприятий, в результате которых финансовое состояние предприятия должно улучшиться.

Список литературы

1. Бережная, О. В. Анализ и диагностика финансово-экономического состояния организации: учебник / О. В. Бережная. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2025. — 471 с.
2. Комплексный экономический анализ [Электронный ресурс]: учебное пособие / М. М. Микушина [и др.]. — Екатеринбург: Изд-во Рос. гос. проф.-пед. ун-та, 2018. — 152 с.
3. Кондращенко, Д. К. Анализ экономического состояния организации и перспективы её развития / Д. К. Кондращенко // Современные тренды развития регионов: управление, право, экономика, социум: материалы XIX Всероссийской студенческой научно-практической конференции, Челябинск, 21–22 апреля 2021 года. Том Часть 2. – Челябинск: Челябинский филиал ФГБОУ ВО "РАНХиГС при Президенте Российской Федерации", 2021. – С. 284-287.
4. Короткевич, А. И. Экономический анализ деятельности организации (предприятия): учебно-методический комплекс / А. И. Короткевич, К. Л. Куриленок, Б. В. Лапко, Д. В. Шпарун. — Минск: БГУ, 2018. — 313 с.
5. Шеремет, А. Д. Методика финансового анализа; Шеремет, А. Д., Негашев, Е. В. Методика финансового анализа деятельности коммерческих организаций. — Москва: ИНФРА-М, 2006.

«Цифровые инструменты внутреннего контроля производственных запасов: анализ подходов и практики ООО «Лукойл-Западная Сибирь».

«Digital Tools for Internal Control of Production Inventories: An Analysis of Approaches and Practices at LUKOIL-Western Siberia LLC»

Раков Д.С.

Студент, Сургутский государственный университет

Прокопьев А.В.

Кандидат экономических наук, доцент,
Сургутский государственный университет

Rakov D.S.

Student, Surgut State University

Prokopyev A.V.

PhD in Economics, Associate Professor
Surgut State University

Аннотация. В статье рассматриваются современные цифровые инструменты, которые используются для внутреннего контроля производственных запасов в нефтегазовой отрасли на примере ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь». Анализ демонстрирует эволюцию цифровых решений – от корпоративной системы НОРДИС/2 к платформе SAP S/4HANA, а также внедрение WMS-технологий, штрихового кодирования, электронных аукционов и BI-аналитики. Представленные данные подтверждают, что цифровая трансформация снижает трудоёмкость складских операций, повышает точность управления МТР и обеспечивает прозрачность движения запасов. В работе выявлены ключевые организационные эффекты, риски и направления дальнейшего развития цифровой среды внутреннего контроля, включая интеграцию с цифровыми моделями месторождений и расширение роботизации складских процессов.

Ключевые слова: внутренний контроль, цифровизация, производственные запасы, SAP S/4HANA, WMS, ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь.

Abstract. The article examines the modern digital tools used for internal control of production inventories in the oil and gas sector, focusing on the case of LUKOIL-Western Siberia LLC. The study outlines the evolution of digital solutions—from the corporate NORDIS/2 system to the SAP S/4HANA platform – and discusses the practical application of WMS technologies, barcode-based operations, electronic auctions for surplus materials and BI-driven analytical tools. The findings indicate that digital transformation reduces labor intensity in warehouse operations, improves the accuracy of inventory management and enhances the transparency of material movements. The article also identifies key organizational effects, potential risks and promising directions for further development, including integration with digital field models and the expansion of automated and robotic storage technologies.

Keywords: internal control, digitalization, production inventories, SAP S/4HANA, WMS, LUKOIL-Western Siberia LLC.

В нефтегазовой отрасли вопросы учёта и контроля материально-технических ресурсов воспринимаются не как формальность. Здесь подобные операции определяют устойчивость производственного цикла и безопасность. Когда речь идёт о добыче нефти в северных регионах, где климат суровый, а логистика специфическая, контроль запасов становится частью производственной стратегии, а не только бухгалтерской процедуры.

Внутренний контроль в этой сфере направлен на обеспечение сохранности имущества, управление оборачиваемостью запасов, предупреждение накопления не востребуемых ресурсов и, конечно, соблюдение регламентов закупок, списаний и хранения. Иногда специалисты отмечают, что складской учёт в нефтегазе воспринимается как «бюрократический слой», но после первой критической недопоставки охлаждающей жидкости зимой меняется отношение даже у скептиков.

Объём запасов и структура материальных потоков в крупной добывающей компании редко бывают простыми. ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь» относится к категории активов, которые формируют значимую часть добычи группы – доля добычи углеводородов здесь, по открытым материалам на сайте компании, превышает 40 % от объёма ЛУКОЙЛа в России. География деятельности включает ХМАО-Югру, Ямало-Ненецкий округ и часть Тюменской области. Широкая сеть промыслов, нефтепроводов и баз снабжения создаёт пространство, где постоянный контроль движения материалов становится обычной производственной реальностью. Иногда склады находятся в локациях, куда можно добраться только зимой или вертолётom. Такая ситуация неизбежно приводит к повышенному резервированию и усложняет планирование.

В подобных условиях цифровые инструменты перестают быть модной идеей и становятся необходимостью. В последние годы группа «ЛУКОЙЛ» заявляет курс на цифровую трансформацию. В корпоративных материалах встречаются понятия «цифровая модель месторождения», «интеллектуальная добыча», «цифровое управление производством». По наблюдениям, такие проекты влияют не только на производственные процессы, но и на вопросы материально-технического обеспечения. Например, если модель месторождения прогнозирует необходимость замены насосного оборудования через полгода, складская система должна учитывать данный факт в планировании закупок и автоматизированно формировать заявку.

Для понимания масштаба иногда полезно зафиксировать параметры в наглядной форме – таблица 1.

Таблица 1

Условная структура факторов, которые влияют на необходимость цифровизации контроля запасов

Фактор	Уровень влияния	Пример проявления
Территориальная протяжённость	Высокий	Разнесённые склады и месторождения
Климат	Средний	Риск зависания поставок зимой
Объём номенклатуры	Очень высокий	Сотни групп материалов и тысяч позиций
Требования промышленной безопасности	Высокий	Контроль сроков хранения и состояния МТР

Порой возникает ощущение, что цифровизация должна решать всё автоматически, но сотрудники на местах часто говорят иначе: «цифра помогает, но дисциплина и ответственность всё равно важны». В какой-то степени

цифровые инструменты создают рамку, где контроль становится системным, а не персональным. При этом распределённая инфраструктура заставляет совершенствовать решения буквально «в бою».

Склады и производственные площадки в Западной Сибири работают в условиях удалённости, длинного логистического плеча и повышенной ответственности за каждую поставку. Для экспертного сообщества очевидно, что цифровая среда меняет подход к внутреннему контролю: фиксируются все этапы движения материальных ресурсов, автоматизируются сверки, создаются цифровые следы операций. В старых системах многое зависело от квалификации человека. Сейчас инструмент постепенно переносит акцент на алгоритм.

Со временем формируется интересная ситуация: цифровые решения не просто отражают процессы, а влияют на требования к управлению запасами. Если раньше можно было держать «резерв на всякий случай», сейчас подобный подход вызывает вопросы. Экономический контекст меняется, и интерес к оптимизации излишков усиливается.

Трудно отрицать, что тема актуальна. Большие складские остатки требуют обслуживания, хранения, проверок, иногда списаний. Нерыночное хранение запасов может создавать финансовую нагрузку. При этом отказ от резервирования в удалённом регионе выглядит рискованно. На этом контрасте и появляется необходимость системной цифровой модели контроля производственных запасов.

История цифровых систем складского учёта в «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь» начинается задолго до актуальных разговоров о цифровизации. Она развивалась постепенно, иногда рывками, иногда через осторожные внедрения. В начале двухтысячных годов компания использовала разрозненные системы, и каждая база снабжения работала фактически по собственным правилам. По воспоминаниям сотрудников, часть операций фиксировалась вручную или в простых локальных программах. Такой подход создавал сложности при инвентаризациях и вызывал временные разрывы между документами и физическим движением материалов.

Появление НОРДИС/2 стало переломным моментом. Система внедрялась как корпоративная единая среда управления ресурсами. По данным в открытых источниках, она охватывала около 58 предприятий и свыше двух тысяч рабочих мест. Архитектура системы включала разделы, которые связаны с договорами, персоналом, складским учётом и логистикой. Логика этой платформы строилась на принципе единой базы данных и стандартизированных справочников. Впервые сотрудник из отдела материально-технического снабжения мог открыть номенклатурную позицию и увидеть её единый идентификатор, историю перемещений и закреплённые нормативы.

НОРДИС/2 создавал предпосылки для более строгого внутреннего контроля. Система фиксировала движение материально-технических ресурсов по цепочке: заявка – согласование – закупка – поступление – выдача – списание. Сквозная регистрация операций позволяла просматривать не только

факт операции, но и контекст: кто оформлял документ, кто утверждал, какие документы связаны. На практике такой подход уменьшил вероятность ошибок и снизил риск несанкционированных действий. В некоторых подразделениях было необычно работать в полностью цифровом процессе, но постепенно сотрудники начали воспринимать новый формат как удобство.

Дальнейшая модернизация стала логичным продолжением развития группы «ЛУКОЙЛ» и общего мирового тренда. Переход на платформу SAP ERP, а позже на SAP S/4HANA, стал одним из наиболее масштабных проектов. Для производственного блока и подразделений снабжения этот процесс означал необходимость переноса больших массивов данных в модуль SAP MM, а также адаптации документации и бизнес-процессов. Участие в этом проекте принимали дочерние общества, включая «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь». Иногда можно услышать мнение, что SAP – это «тяжёлая система», однако её возможности для контроля запасов довольно широкие.

Переход принес новые механизмы контрольных действий. Например, система автоматически блокировала операции, если превышены лимиты или обнаружены несоответствия номенклатуры. Некоторые заявки не проходили, пока не были соблюдены параметры договора или не завершены процедуры согласования. Фактически система выполняла часть работы службы внутреннего контроля автоматически. С одной стороны, это избавляло сотрудников от рутинных проверок. С другой – требовало более внимательного подхода к настройкам и данным.

Для частичного представления изменений удобно взглянуть на небольшую сравнительную таблицу, которая представлена ниже.

Таблица 2

Эволюция цифровых возможностей систем учёта в компании

Параметр	НОРДИС/2	SAP S/4HANA
Справочник номенклатуры	Единый	Единый, расширенные атрибуты
Контроль документов	Ограниченный	Автоматизированные проверки и блокировки
BI-аналитика	Частично доступна	Интегрирована, расширена
Интеграция с финансовым блоком	Есть	Глубокая интеграция

Таблица показывает общий вектор, хотя детали гораздо шире. Например, в SAP появились отчёты, которые позволяют анализировать остатки в режиме почти реального времени. Они стали основой для принятия решений по перераспределению материалов, созданию лотов для реализации или переносу их между подразделениями.

Не всё шло гладко. Многие специалисты отмечали сложности при миграции исторических данных. Старая номенклатура требовала очистки, объединения и уточнения. Обучение сотрудников иногда растягивалось, потому что интерфейс SAP воспринимался непривычным. И всё же постепенно процессы выравнивались.

В целом наблюдается интересный эффект: цифровые инструменты начали задавать дисциплину. Если раньше можно было внести корректировку или оформить задним числом документ, то теперь такие действия затруднены или невозможны. Иногда это вызывает недовольство, но для внутреннего контроля подобная система работает как предохранитель.

Когда переход на цифровые системы стал не концепцией, а рабочей реальностью, возник вопрос: каким образом эти инструменты должны использоваться в ежедневных операциях? Теоретические регламенты выглядят убедительно, а вот реальная работа на складах – сложнее. В некоторых подразделениях сотрудники сначала воспринимали цифровизацию как дополнительную нагрузку, но постепенно стало видно: контроль стал точнее, а структура – прозрачнее.

Одним из знаковых проектов была модернизация складской инфраструктуры совместно с логистическим консультантом. В открытых источниках упоминается, что целью работ стало снижение затрат, повышение скорости обработки операций и переход от «ручной логистики» к модели, где процессы опираются на электронные алгоритмы. Заинтересовал тот факт, что проект затрагивал не только оборудование и IT-системы, но и привычки персонала. Иногда люди сопротивляются изменениям сильнее, чем устаревшие программы.

Одной из основополагающих технологий стала WMS-система, которая контролирует размещение материалов на складе и фиксирует каждую операцию через терминалы сбора данных. На практике сотрудник больше не ищет нужную позицию в длинных бумажных ведомостях, а просто сканирует штрих-код. Такая функция кажется простой, но она сильно меняет подход к точности: пересортица и недостатки снижаются. В некоторых складах сотрудники говорят, что ошибки «не исчезли, но стало проще поймать их сразу».

Для наглядности можно привести небольшой примерный фрагмент операционного процесса – таблица 3.

Таблица 3

Пример изменения процедур после внедрения WMS-технологий

Этап	До цифровизации	После внедрения
Приёмка материалов	Ручная проверка по накладной	Сканирование штрих-кода, автоматическая сверка
Размещение	Опыт сотрудника, визуальный поиск	Автоматическое распределение по адресу хранения
Отбор	По бумажному ордеру	Через терминал сбора данных
Контроль сроков хранения	Спорадический	Системные уведомления и запреты операций

Стандартизация складского хозяйства тоже стала частью трансформации. Осознавая масштабы «Западной Сибири», компания пришла к необходимости унифицировать расположение зон контроля доступа, логистические маршруты внутри складов, требования к авторизации операций. Такой подход снижает зависимость от индивидуальных решений и позволяет формировать единый

контрольный контур. Иногда склады воспринимают подобные правила как излишнюю централизацию, но результатом становится одинаково понятная система, независимо от месторождения.

Отдельное направление работы касается излишков и длительно хранящихся материалов. В старой парадигме таких запасов могло становиться много – особенно когда обеспечение идёт на удалённые промыслы с неопределёнными сроками ремонта. Сейчас цифровые инструменты фиксируют невостребованные позиции и предлагают лоты для электронных аукционов. Компания использует внутреннюю аукционную площадку, и по наблюдениям некоторых сотрудников такие продажи помогают сократить «мертвые» остатки, хотя полностью устранить их сложно.

ВІ-аналитика стала ещё одним важным компонентом. Если раньше руководители складов получали статичный отчёт раз в месяц, то сейчас доступны панели мониторинга, где можно увидеть оборачиваемость, частоту повторных заказов, долю позиций, которые залежались. Иногда такие данные выглядят неожиданно: позиция, которую считали основной, вдруг оказывается востребованной только на одном объекте. ВІ-аналитика делает картину логистических потоков более честной.

В некоторых подразделениях рассказывают, что цифровые отчёты стали использовать на совещаниях как доказательную базу. Уже нельзя аргументировать закупку словами «нам так удобнее». Иногда это вызывает дискомфорт, но в долгосрочной перспективе повышает дисциплину планирования.

На практике можно заметить, что цифровые инструменты контролируют не только операции, но и поведение пользователей. Система автоматически блокирует нарушение сроков проведения инвентаризации. Автоматические правила заставляют оформлять документы своевременно. Некоторые специалисты признают: цифровые алгоритмы не дают расслабляться.

Иногда складывается ощущение, что цифровизация – это не про компьютеры, а про изменение отношения к процессам. Люди видят результат не сразу. Но через год или два становится понятно, что количество ошибок стало меньше, документы стали чище, а работа – предсказуемее.

Когда анализируют проекты цифровой модернизации баз снабжения, видно, что расходы на складские операции и транспорт снижаются, а точность учёта материально-технических ресурсов растёт. Результаты инвентаризаций показывают меньше инцидентов, а структура запасов постепенно меняется: доля длительно хранимых материалов уменьшается, объём лотов, которые выносят на аукционы, сокращается. На практике видно, что цифровой контур не только поддерживает операции, но и задаёт более жёсткий режим дисциплины для всех участников цепочки снабжения, что в профессиональной среде иногда воспринимается с определённым недоверием.

Для организации в целом цифровые решения дают более прозрачную картину процессов снабжения и складского учёта, упорядочивают стандарты складского хозяйства и облегчают взаимодействие между службами снабжения,

производства и бухгалтерии. Руководители получают доступ к показателям оборачиваемости, к набору KPI для складов и к аналитическим панелям, которые позволяют сравнивать разные базы снабжения между собой. Люди часто воспринимают это иначе, чем классическую отчётность, потому что данные начинают использовать на регулярных совещаниях и в обсуждении конкретных управленческих решений, а не только в годовых отчётах.

Одновременно сохраняются ограничения и риски: итог сильно зависит от качества настроек ERP- и WMS-систем, от устойчивости ИТ-инфраструктуры в удалённых регионах и от того, насколько регулярно обновляют знания персонала по работе с цифровыми инструментами.

Перспективы развития связаны:

- с более глубокой интеграцией учёта МТР с цифровыми моделями месторождений;

- расширением роботизированных систем хранения и автоматизированных складских комплексов;

- с применением продвинутой аналитики и методов машинного обучения для поиска аномалий в движении запасов и для усиления антифрод-контроля.

В совокупности цифровые инструменты уже сейчас повышают устойчивость производственной деятельности ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь» и дают основу для тиражирования накопленного опыта на другие активы, где ведётся добыча, хотя отношение к этому курсу по-прежнему воспринимается неоднозначно.

Список литературы

1. Модернизация баз снабжения и аудит складов/ КСЛ Логистический консалтинг [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.ccl-logistics.ru/promyishlennos/lukoil-zapadnaya-sibir-audit-baz-snabjeniya.html> (дата обращения: 27.11.2025).
2. Нордис/2 / Tadvisee[Электронный ресурс]. – URL: <https://www.tadvisee.ru/index.php/Продукт:НОРДИС/2> (дата обращения: 29.11.2025).
3. ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь»: официальный сайт / ZS.Lukoil[Электронный ресурс]. – URL: <https://zs.lukoil.ru/ru> (дата обращения: 30.11.2025).
4. Отзыв о работе Информ-Консалтинг на проекте S4 HANA ЛУКОЙЛ / Incon[Электронный ресурс]. – URL: <https://incon.ru/новости/отзыв-о-работе-информ-консалтинг-S4-hana-лукойл>.

Сравнительный анализ ушедших международных GRC-систем и российских SGRC-решений в контексте эффективности построения систем внутреннего контроля

Comparative analysis of obsolete international GRC systems and Russian SGRC solutions in the context of the effectiveness of building internal control systems

Сорокоумов В.С.

Аспирант кафедры «Аудит»,
ФГБОУ ВО «РГЭУ (РИНХ)»

Левенец И.С.

Студентка, ФГБОУ ВО «РГЭУ (РИНХ)», г. Ростов-на-Дону, Россия

Sorokoumov V.S.

Postgraduate student of the Audit Department

Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Economic Education (RINH)

Levenets I.S.

student, Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Economic Education (RINH), Rostov-on-Don, Russia

Аннотация: В статье рассматривается важность управления рисками и информационной безопасностью как ключевых компонентов эффективной системы внутреннего контроля (СВК) в условиях автоматизации бизнес-процессов и бухгалтерской отчетности. Особое внимание уделяется развитию и внедрению GRC- и SGRC-решений в России, учитывающих локальные нормативные и технологические требования, включая интеграцию с отечественными учетными системами и требованиями цифрового суверенитета. Анализируются преимущества и недостатки зарубежных и отечественных систем автоматизации СВК, подчеркивается значимость модульной архитектуры и адаптации к российскому правовому полю, что способствует снижению операционных рисков и издержек на внедрение. Работа раскрывает современные тенденции российского рынка SGRC-платформ, их функциональные возможности и перспективы, делая выводы о балансе между технической зрелостью и локализацией решений для построения устойчивого управления рисками и соблюдения нормативных требований в российских организациях.

Ключевые слова: управление рисками, информационная безопасность, система внутреннего контроля, GRC, SGRC, автоматизация, цифровой суверенитет, российское законодательство, бухгалтерская отчетность, модульная архитектура, комплаенс, зарубежные и отечественные решения, риски, бизнес-процессы, регуляторные требования, интеграция, локализация, управление соответствием, рынок информационных систем, внутренний контроль

Abstract: The article examines the importance of risk management and information security as key components of an effective internal control system (ICS) in the context of automation of business processes and accounting. Special attention is paid to the development and implementation of GRC and SGRC solutions in Russia that take into account local regulatory and technological requirements, including integration with domestic accounting systems and digital sovereignty requirements. The advantages and disadvantages of foreign and domestic ICS automation systems are analyzed, and the importance of modular architecture and adaptation to the Russian legal framework is emphasized, which helps reduce operational risks and implementation costs. The work reveals current trends in the Russian market of SGRC platforms, their functionality and prospects, drawing conclusions about the balance between technical maturity and localization of

solutions for building sustainable risk management and compliance with regulatory requirements in Russian organizations.

Keywords: risk management, information security, internal control system, GRC, SGRC, automation, digital sovereignty, Russian legislation, accounting, modular architecture, compliance, foreign and domestic solutions, risks, business processes, regulatory requirements, integration, localization, compliance management, information systems market, internal control

Управление рисками и информационной безопасностью является важной частью обеспечения эффективной системы внутреннего контроля (далее – СВК). Ввиду автоматизации множества бизнес-процессов, включая ведение учета и формирование бухгалтерской (финансовой) отчетности, возрастает актуальность внедрения инструментов управления рисками и информационных систем (далее — ИС) для автоматизации СВК.

В данном контексте особое значение приобретают GRC-решения (Governance, Risk and Compliance), которые позволяют автоматизировать СВК за счёт автоматизации процессов управления в информационных системах, формализации контрольных процедур, а также внедрения автоматических контрольных процедур, чек-листов и ограничений.

Рынок информационных систем для автоматизации СВК в Российской Федерации развивается динамично. Отечественные SGRC-решения (Security, Governance, Risk Management and Compliance) проектируются с учётом локальных регуляторных и технологических требований, таких как интеграция с отечественными учетными системами и системами электронного документооборота (ЭДО), работа в on-premise средах и закрытых контурах. Это способствует снижению издержек введение в эксплуатацию, что формирует значительный потенциал для масштабирования и функционального развития таких решений.

SGRC-решения отличаются от классических GRC расширенным фокусом на стратегическое управление и интеграцию с корпоративной деятельностью, что позволяет объединять процессы управления, риск-менеджмента и комплаенса в единую систему, более адаптированную под российские реалии.

Актуальность сравнительного анализа обусловлена изменениями на рынке, включая уход ряда международных вендоров, таких как Oracle, SAP, IBM и других, а также усиление требований к локализации решений, например, обязательное хранение данных на территории России и интеграция с национальными учетными системами. Исследование направлено на выявление преимуществ и недостатков двух основных групп решений — зарубежных и отечественных — в контексте эффективности построения СВК.

Особое внимание уделяется тому, как создание отечественных решений, изначально разработанных под локальные регуляторные и технологические требования, повышает степень автоматизации бизнес-процессов, снижает операционные риски и сокращает издержки на внедрение.

Российские решения SGRC предусматривают поддержку требований локального законодательства, а также интеграцию с отечественными

информационными системами, что особенно актуально в условиях усиливающихся мер по «цифровому суверенитету».

Историческое развитие международных GRC-решений обусловлено усложнением СВК в крупных организациях во второй половине XX века. На начальном этапе корпоративные практики ограничивались локальными регламентами, методиками и внутренними политиками по управлению рисками и соблюдению нормативных требований, реализуемыми через разрозненные процедуры и отдельные информационные системы. По мере увеличения масштаба деятельности, объема регуляторных требований и информационной нагрузки ручные и фрагментарные подходы к управлению рисками и СВК перестали обеспечивать необходимый уровень управляемости. Это привело к формированию единых методологических ориентиров — стандартов ISO 31000, концепции внутреннего контроля COSO, фреймворка COBIT для управления ИТ-средой, — которые задали структуру процессов управления рисками, СВК и соответствием требованиям. На основе указанных методических подходов стали разрабатываться и внедряться интегрированные GRC-решения.

Современные международные GRC-системы представляют собой модульные платформы, объединяющие управление рисками, комплаенс и внутренний контроль с автоматизацией контрольных процедур, хранения доказательств, мониторинга, анализа и отчетности. Такие решения, как SoftExpert GRC, обеспечивают автоматизацию контрольных процедур, визуализацию рисков и поддержку принятия решений, интегрируются с ERP и BI через стандартные протоколы, что обеспечивает масштабируемость и соответствие международным требованиям.

Однако они часто требуют адаптации под российское законодательство, учитывающее особенности защиты данных и бухгалтерской (финансовой) отчетности. Ограничения в гибкости интеграции, локализации интерфейсов и политико-экономические факторы стимулируют развитие отечественных SGRC-систем, которые лучше соответствуют национальным стандартам и нормам.

Российский рынок автоматизированных SGRC-систем находится на этапе активного роста и структурной перестройки. Ключевыми потребителями таких решений выступают крупные организации, для которых критически важна адаптация инструментов управления рисками и СВК к требованиям российского законодательства, включая Федеральный закон от 27.07.2006 № 152-ФЗ «О персональных данных» [6], нормативные акты Банка России и отраслевые стандарты. Совокупность регуляторных требований, требований к защите информации и ограничений на использование зарубежных облачных и сервисных решений сформировала устойчивый спрос на отечественные SGRC-решения, обеспечивающие комплексную поддержку процессов управления рисками, СВК и соблюдением требований в российской правовой и технологической среде.

Лидирующими игроками на рынке выступают компании ePlat4m, R-Vision и Security Vision. Каждая из этих платформ характеризуется построением

на модульной архитектуре, которая позволяет заказчикам максимально гибко конфигурировать функциональность под нужды организации. Например, модульность включает отдельные компоненты для оценки рисков, мониторинга инцидентов, управления нормативной документацией, подготовки отчетности и автоматизации контрольных процедур. Такая структура обеспечивает расширяемость и упрощает масштабирование проектов, а также позволяет поэтапно вводить новые инструменты, минимизируя временные и финансовые затраты при внедрении.

Зрелость функционала международных GRC-систем, как правило, выражается в развитых инструментах анализа, масштабируемости и гибкости настройки под многоотраслевые корпоративные экосистемы. Эти решения обладают большим опытом работы с международными стандартами и широким набором встроенных методик управления рисками и комплаенсом. Однако, при использовании таких систем в российских условиях требуется значительная кастомизация, направленная на приведение бизнес-логики и процессов СВК в соответствие с локальным законодательством. Это сопровождается ростом сроков и стоимости внедрения, а также рисками несовпадения требований, что снижает общую оперативность реакций и гибкость адаптации [3][1].

В отличие от этого, российские SGRC-системы изначально проектируются с учётом национального правового поля и технологической инфраструктуры. Они оснащены функционалом, обеспечивающим актуализацию нормативных требований, интеграцию с отечественными системами идентификации и мониторинга, а также автоматизацию процессов подготовки и проверки бухгалтерской (финансовой) отчетности по национальным стандартам. Такая локальная адаптация позволяет минимизировать риски информационной асимметрии и значительно сократить время внедрения и сопровождения СВК. Это преимущество особенно важно в условиях динамичных изменений регулирования и усиления требований к цифровому суверенитету [2][5][4].

При этом, хотя по полноте функционала и уровню технологической зрелости (в том числе в части развитой аналитики и сквозного мониторинга) отечественные SGRC-решения в ряде случаев уступают ведущим международным решениям, они обеспечивают достаточный уровень управляемости рисками, СВК и соблюдением требований для поддержания устойчивости ключевых бизнес-процессов и своевременного реагирования на внутренние и внешние угрозы. Ключевым критерием их оценки в российском контексте выступает баланс между глубиной технической реализации и соответствием локальным регуляторным, отраслевым и технологическим требованиям; именно этот баланс во многом определяет выбор решения для построения и развития СВК. Поддержание указанного баланса позволяет не только обеспечить соблюдение нормативных требований, но и сократить совокупные затраты на внедрение и сопровождение системы, а также упростить обучение и работу пользователей.

В заключении можно сказать, что международные GRC-системы обладают высокой технической зрелостью, но их эффективность в России ограничена необходимостью масштабных доработок. Российские системы, такие как ePlat4m, R-Vision и Security Vision, успешно локализованы, имеют модульную архитектуру и адаптированы к отечественному законодательству, что повышает эффективность СВК. Их гибкая настройка позволяет уменьшить операционные риски и улучшить автоматизацию, несмотря на меньшую широту функций по сравнению с международными решениями. Выбор оптимального решения зависит от уровня локализации, интеграционной гибкости и соответствия регуляторным требованиям, что делает российские SGRC-решения более подходящими для внутреннего контроля в российских организациях.

Список литературы

1. Козырь Н.С. Подходы к определению глобальной конкурентоспособности // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2015. №26 (311). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/podhody-k-opredeleniyu-globalnoy-konkurentosposobnosti> (27.12.2024).
2. Маурчев Евгений Александрович, Балабин Юрий Васильевич Сравнение данных регулярного балонного мониторинга космических лучей с результатами моделирования прохождения протонов ГКЛ через атмосферу Земли в случае использования спектра из эксперимента Pamela // Труды Кольского научного центра РАН. 2019. №8 (5). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sravnenie-dannyh-regulyarnogo-balonnogo-monitoringa-kosmicheskikh-luchey-s-rezultatami-modelirovaniya-prohozhdeniya-protonov-gkl> (21.10.2025).
3. Филимонова Ирина Викторовна, Комарова Анна Владимировна, Ангаров Артем Александрович, Новиков Александр Юрьевич СРАВНЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ВЫХОДА ИЗ КРИЗИСА РОССИЙСКИХ И ЗАРУБЕЖНЫХ НЕФТЕГАЗОВЫХ КОМПАНИЙ // Финансы: теория и практика. 2023. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sravnenie-effektivnosti-vyhoda-iz-krizisa-rossiyskih-i-zarubezhnyh-neftegazovyh-kompaniy> (13.12.2024).
4. Воронова Татьяна Андреевна, Пермякова Екатерина Владимировна Сравнительный анализ современной бизнес-среды в России и Китае // Российский внешнеэкономический вестник. 2010. №11. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sravnitelnyy-analiz-sovremennoy-biznes-sredy-v-rossii-i-kitae> (12.03.2025).
5. Хван Чжиен Анализ регулирования деятельности кредитных рейтинговых агентств в России и рекомендации // Проблемы экономики и юридической практики. 2016. №5. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-regulirovaniya-deyatelnosti-kreditnyh-reytingovyh-agentstv-v-rossii-i-rekomendatsii> (21.01.2025).
6. Федеральный закон от 27.07.2006 № 152-ФЗ «О персональных данных» // Гарант. URL: <https://base.garant.ru/12148567/> (дата обращения: 21.10.2025).

Экономический анализ в сельскохозяйственном секторе

Economic Analysis in the Agricultural Sector

Туманов А.В.

Кандидат технических наук, доцент кафедры строительства и архитектуры,
ФГБОУ Херсонский аграрный университет

Tumanov A.V.

Candidate of Technical Sciences, Associate Professor at the Department
of Construction and Architecture
Kherson State University

Аннотация В статье рассмотрены методологические основы и прикладные аспекты экономического анализа в аграрном секторе. Представлена система ключевых показателей эффективности, раскрыты особенности финансового анализа сельхозпредприятий, описаны методы выявления резервов роста. Проанализированы современные вызовы и перспективные направления развития АПК.

Ключевые слова: сельское хозяйство, экономический анализ, эффективность производства, финансовое состояние, АПК, рентабельность, инвестиционная привлекательность.

Abstract. The article examines the methodological foundations and applied aspects of economic analysis in the agricultural sector. It presents a system of key performance indicators, reveals the specifics of financial analysis for agricultural enterprises, and describes methods for identifying growth reserves. The current challenges and promising directions for the development of the agro-industrial complex (AIC) are analysed.

Keywords: agriculture, economic analysis, production efficiency, financial condition, agro-industrial complex (AIC), profitability, investment attractiveness

Роль и задачи экономического анализа в АПК

Агропромышленный комплекс — стратегическая отрасль национальной экономики, обеспечивающая продовольственную безопасность и устойчивое развитие сельских территорий. Экономический анализ в сельском хозяйстве выполняет следующие ключевые функции:

- обоснование управленческих решений на всех уровнях;
- выявление внутренних резервов повышения эффективности;
- контроль выполнения плановых показателей;
- оценка влияния внешних и внутренних факторов;
- разработка стратегии развития предприятия и отрасли.

Основные задачи анализа:

- оценка производственной результативности;
- анализ финансового состояния и платёжеспособности;
- мониторинг себестоимости и рентабельности;
- изучение инвестиционной привлекательности;
- прогнозирование рисков и возможностей.

Система показателей эффективности сельхозпроизводства

Для комплексной оценки используют группу относительных показателей (в расчёте на 1 га угодий или 1 голову скота):

- Выручка от реализации — отражает финансовый результат деятельности.
- Полная себестоимость продукции — показывает уровень затрат на производство и реализацию.
- Прибыль от реализации — разница между выручкой и себестоимостью.
- Затраты на производство — оценивают эффективность использования ресурсов.
- Амортизация основных средств — характеризует износ активов и потребность в обновлении.
- Рентабельность реализации — отношение прибыли к выручке.
- Производительность труда — объём продукции на одного работника.
- Урожайность культур / продуктивность животных — базовые индикаторы технологической эффективности.

Финансовые коэффициенты:

- ликвидность (текущая, быстрая, абсолютная);
- платёжеспособность (коэффициент автономии, финансового рычага);
- оборачиваемость активов и запасов;
- доля просроченной дебиторской/кредиторской задолженности.

Методика финансового анализа сельхозпредприятий

Устойчивое финансовое состояние предполагает:

- способность финансировать текущую деятельность;
- эффективное управление капиталом;
- сбалансированность дебиторской и кредиторской задолженности;
- достаточный уровень ликвидности и платёжеспособности.

Этапы анализа:

1. Сбор и систематизация данных (бухгалтерская отчётность, управленческие отчёты).
2. Расчёт ключевых коэффициентов и их динамика за 3–5 лет.
3. Сравнение с отраслевыми нормативами и конкурентами.
4. Выявление «узких мест» и рисков.
5. Разработка рекомендаций по оптимизации.

Особые аспекты для АПК:

- учёт сезонности производства;
- анализ структуры земельных ресурсов;
- оценка состояния основных средств (техника, хранилища, животноводческие помещения);
- мониторинг цен на сельхозпродукцию и ресурсы.

Методы выявления резервов роста

Для повышения эффективности применяют:

- Сравнительный анализ — сопоставление с лучшими практиками и отраслевыми стандартами.

- Факторный анализ — изучение влияния урожайности, цен, затрат на итоговый результат.
- CVP-анализ (затраты–объём–прибыль) — определение точки безубыточности и запаса финансовой прочности.
- Бенчмаркинг — заимствование эффективных решений у лидеров отрасли.
- SWOT-анализ — оценка сильных/слабых сторон, возможностей и угроз.

Резервы роста по направлениям:

- Производство: повышение урожайности, снижение потерь, внедрение ресурсосберегающих технологий.
- Затраты: оптимизация логистики, энергопотребления, закупок.
- Сбыт: расширение каналов реализации, выход на экспорт, развитие переработки.
- Финансы: управление дебиторкой, привлечение льготных кредитов, господдержка.
- Управление: цифровизация, обучение персонала, автоматизация учёта.

Современные вызовы и тенденции развития АПК

Актуальные проблемы:

- волатильность цен на сельхозпродукцию и ресурсы;
- зависимость от погодных условий и климатических рисков;
- высокая себестоимость в ряде регионов;
- логистические ограничения и доступ к рынкам;
- дефицит квалифицированных кадров.

Перспективные направления:

- Технологическая модернизация: точное земледелие, дроны, IoT, аналитика больших данных.
- Переработка: углубление импортозамещения, выпуск продукции с высокой добавленной стоимостью.
- Экспорт: расширение ниш для зерна, масла, мяса, морепродуктов.
- Господдержка: субсидии, льготное кредитование, страховые программы, инфраструктурные инвестиции.
- Устойчивое развитие: экосертификация, органическое производство, снижение углеродного следа.

Практический пример: анализ рентабельности сельхозпредприятия

Исходные данные (условные):

- Выручка: 120 млн руб.
- Себестоимость: 90 млн руб.
- Прибыль: 30 млн руб.
- Активы: 150 млн руб.
- Собственный капитал: 80 млн руб.

Расчёты:

- Рентабельность продаж = $12030 \times 100\% = 25\%$.

- Рентабельность активов = $15030 \times 100\% = 20\%$.
- Коэффициент автономии = $15080 = 0,53$ (норма $\geq 0,5$).

Выводы:

Предприятие демонстрирует высокую рентабельность и устойчивую структуру капитала. Резервы роста — снижение себестоимости на 5–10% за счёт оптимизации закупок и энергопотребления.

Заключение

Экономический анализ — незаменимый инструмент управления сельхозпредприятием. Системный мониторинг показателей, финансовое планирование и выявление резервов позволяют:

- повышать конкурентоспособность в условиях внешней нестабильности;
- эффективно использовать господдержку;
- внедрять инновационные технологии;
- обеспечивать долгосрочную устойчивость АПК.

Приоритеты развития — технологическая модернизация, оптимизация затрат, расширение рынков сбыта и глубокая переработка продукции.

Список литературы

1. Пашина Л. Л. Экономический анализ деятельности предприятий агропромышленного комплекса: учеб. пособие. — Благовещенск: Дальневосточный ГАУ, 2020. — 236 с.
2. Прохоров А. В., Иванова Е. Н. Экономика сельского хозяйства: учебник. — М.: ИНФРА-М, 2024. — 352 с.
3. Булатов А. С. (ред.). Мировая экономика и международные экономические отношения: учебник. — М.: Магистр, 2023. — 688 с.
4. Минсельхоз РФ. Государственная программа развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельхозпродукции, сырья и продовольствия [Электронный ресурс]. — URL: mcsx.gov.ru (дата обращения: 27.11.2025).
5. Росстат. Официальная статистика сельского хозяйства [Электронный ресурс]. — URL: rosstat.gov.ru (дата обращения: 27.11.2025).
6. Хасбулатов Р. И. Мировая экономика: вызовы новой эпохи: монография. — М.: Проспект, 2024. — 416 с.
7. Прокушев Е. Ф., Костин А. А. Внешнеэкономическая деятельность: учебник и практикум. — 11-е изд., перераб. и доп. — М.: Юрайт, 2023. — 504 с.

Диагностика бюджетно-налоговой и денежно-кредитной политики в условиях возрастающих рисков и угроз национальной экономике

Diagnostics of fiscal and monetary policy in the context of increasing risks and threats to the national economy

Чернов В. А.,

доктор экономических наук, профессор кафедры финансов и кредита.

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего
образования «Национальный исследовательский Нижегородский государственный
университет им. Н.И. Лобачевского» (ННГУ)

Chernov V. A.

Doctor of Economics, Professor of Finance and Credit Department.

Federal State Autonomous Educational Institution of Higher Education "N.I. Lobachevsky National
Research Nizhny Novgorod State University" (UNN)

Аннотация. Минфином на предстоящие 3 года установлены приоритеты бюджета, в том числе: выполнение социальных обязательств перед гражданами, обеспечение обороноспособности и безопасности страны, социальная поддержка семей участников «спецоперации» и достижение национальных целей до 2030 года. В условиях глобального противостояния, геополитической конфронтации, военных действий, рестрикционной антироссийской политики, ограниченности производственных ресурсов, обеспеченность финансирования указанных направлений становится все более трудной задачей. Поэтому растёт дефицит государственного бюджета, усложняя задачи изыскания источников для финансирования государственных функций. В таких условиях необходима максимальная согласованность бюджетной, фискальной и монетарной политик в достижении национальных целей развития Российской Федерации. Для достижения единства структуры целей и оптимального режима финансирования выполнения государственных задач необходим анализ последствий сценариев, относящихся к указанным составляющим государственной финансовой политики (бюджет, налоги, Банк). В работе проведена диагностика бюджетно-налоговой и денежно-кредитной политик с точки зрения рациональности, реалистичности достижения целей и оценки последствий их реализации. Выявлены противоречия в их действиях, препятствующие укреплению экономики, обеспечению её безопасности. Даны рекомендации по разрешению возникших противоречий, рационализации выбора источников финансирования исследуемыми финансовыми институтами государства.

Ключевые слова: Бюджетная, фискальная, монетарная политики; экономика потребителей, стагнация, спад производства, критическое состояние экономики, источники финансирования, налоговая нагрузка, деловая и инвестиционная активность, заградительная ключевая ставка, государственный долг, фонд национального благосостояния, банковская ликвидность, денежная эмиссия

Abstract: The Ministry of Finance has set budget priorities for the next 3 years, including: fulfilling social obligations to citizens, ensuring the country's defense and security, providing social support to the families of participants in the "special operation" and achieving national goals until 2030. In the context of global confrontation, geopolitical confrontation, military operations, restrictive anti-Russian policies, and limited production resources, securing financing for these areas is becoming an increasingly difficult task. Therefore, the deficit of the state budget is growing, complicating the task of finding sources for financing government functions. In such conditions, maximum coherence of budget, fiscal and monetary policies is necessary in achieving the national development goals of the Russian Federation. In order to achieve a unified structure of goals and an optimal financing regime for government tasks, it is necessary to analyze the consequences of scenarios related to these components of public financial policy (budget, taxes, Bank). The paper provides a diagnosis of fiscal and monetary policies in terms of rationality, the realism of achieving goals and assessing the consequences of their implementation. Contradictions in their actions have been identified, hindering the strengthening of the economy and ensuring its security. Recommendations are given on resolving the contradictions that have arisen, rationalizing the choice of sources of financing by the financial institutions of the state under study.

Keywords: Budgetary, fiscal, monetary policy; consumer economy, stagnation, decline in production, critical state of the economy, sources of financing, tax burden, business and investment activity, protective key rate, government debt, national welfare fund, bank liquidity, monetary issuance

Основы научного подхода, заложенные в экономической теории, реализуются с помощью методов экономического анализа. Экономическая наука и образование в СССР отличались от других стран выделением экономического анализа и его теории в отдельные дисциплины. Фундаментальные основы методологии экономического анализа, опирающиеся на диалектику, позволяют нам видеть суть происходящих процессов, устанавливать причинно-следственные связи в экономике [1; 2; 3], отличать базис и надстройку, сущность и явление, что особенно актуально в условиях современного кризиса мировых финансов, когда мир стоит перед выбором истинных и ложных ценностей и подходов в управлении экономикой, от которых зависит устойчивость политической системы и существования государства.

Задача исследования провести диагностику взаимосвязи бюджетной, налоговой и монетарной политики в их влиянии на укрепление экономической устойчивости, стабильности, безопасности

Налоговая политика тесно связана с бюджетной политикой и во многом обусловлена последней, так как налоги являются источником финансовых поступлений в государственный бюджет, предопределяя финансовые возможности решения государственных задач и выполнения функций государства. Налоги служат финансовым источником реализации бюджетной политики.

Бюджетная политика, проводимая Правительством РФ, на протяжении последних лет была доминирующим фактором достижения высоких темпов экономического роста, несмотря на загруженность производственных мощностей, ухудшение условий внешней торговли и двузначную ключевую ставку [4, с. 29].

В этих условиях нагрузка на государственный бюджет возрастает, расходная часть увеличивается. За полгода был исперпан запланированный годовой дефицит бюджета. И его пришлось пересматривать в сторону повышения. Перерасход достиг почти пять триллионов (вместо запланированных 3,8 трлн рублей). Денег на покрытие такого кассового разрыва нет даже в ликвидной части Фонда национального благосостояния. А расходы на обслуживание госдолга (облигации федерального займа) выросли за год до 14% [5].

В предварительной версии бюджета на 2026 г. на нефтегазовые доходы приходится 10,564 трлн рублей, или 25,2%. С учетом вероятных изменений их доля снизится до 22%, что свидетельствует о необходимости поиска Минфином денежного источника на сумму 1,36 трлн рублей [6].

Минфин в поисках источников финансирования рассматривает различные варианты за исключением одного – банковского, который мог быть задействован при условии снижения ключевой ставки Центрального банка (ЦБ). Снижение ключевой ставки ЦБ РФ на 1% приводит к экономии бюджетных расходов примерно на 260 млрд. руб. [7] Но этот источник исключен из обсуждений вариантов финансирования. В «контрциклической» ДКП величина ключевой ставки ЦБ остается заградительной для финансирования реального сектора экономики России.

В рамках доступных для обсуждения остаются три источника финансирования растущего дефицита в бюджете. Первый это средства из ФНБ. Но в фонде национального благосостояния отстаток свободных средств составляет 3,953 трлн рублей. И эти средства Минфин в ближайшие годы не планирует использовать, чтобы сохранить запасы на страховой случай. Другой источник – наращивание госдолга. Но рост заимствований значительно повысит расходы бюджета на погашение долга и выплату высоких процентов по нему [6]. По данному источнику планируется привлекать средне- и долгосрочные облигации с постоянным доходом. В 2026 году расходы на обслуживание госдолга запланированы в размере 3,9 трлн рублей (8,8% от всех расходов бюджета) — Величина данной статьи расходов бюджета, сопоставимая, например, с расходами на образование и здравоохранение в сумме, или на национальную безопасность и правоохранительную деятельность [8].

Третий источник – повышение налогов и прочих сборов с населения [6]. Органы государственной власти для сокращения дефицита бюджета вынуждены в п. 4 проекта Федерального Закона № 1026190-8 ФС РФ Госдумы

от 29.09.2025 «О внесении изменений в части первую и вторую Налогового кодекса Российской Федерации и отдельные законодательные акты Российской Федерации» пойти на повышение ставки НДС с 20 до 22 % в рамках мер по обеспечению сбалансированности бюджета. Для налогоплательщиков, применяющих упрощенную систему налогообложения, предусматривается сокращение перечня операций, освобождаемых от налогообложения НДС, а также сокращение предельного размера доходов с 60 до 10 млн. руб.

Фискальной налоговой политике присуща двойственность. С одной стороны она необходима для выполнения государственных функций в виде финансирования инфраструктурных проектов, социальных программ, развивать приоритетные секторы экономики укреплять обороноспособность. А с другой стороны чрезмерное увеличение налоговой нагрузки приводит к снижению деловой активности, конкурентоспособности, вытеснения части бизнеса в нелегальную сферу, снижению транспарентности экономической среды [9, с. 26]. Необходимо достижение баланса между фискальными интересами государства и финансовой устойчивостью бизнеса.

Повышение НДС для бизнеса проведено при поддержке главы ЦБ. Оно усиливает налоговую нагрузку на производителей. Помимо расходов по оплате высокой ставки кредитования оно увеличит расходы по налогам, что явно не способствует увеличению темпов роста экономики, но закономерно приведет к росту цен, компенсирующих увеличение налоговой нагрузки производителей. Эти нововведения не способствуют росту деловой активности реального сектора экономики и увеличению производства. Высокая налоговая нагрузка негативно сказывается на прибыльности компаний и снижает их инвестиционную привлекательность

В 2021–2023 гг. наблюдался рост прибыли и доходов организаций, однако в 2024 году произошло их резкое снижение: прибыли на 29,6 % и доходов на 22,5 % (рис. 1) [9, с. 23]. Снижение прибыли и доходов организаций в 2024 г. свидетельствует о росте налоговой нагрузки на бизнес, снижении рентабельности и потенциальных рисках для инвестиционной активности [9, с. 25]. Повышение ключевой ставки ЦБ увеличивает расходы по оплате процентов за кредит и тоже приводит к снижению прибыли.

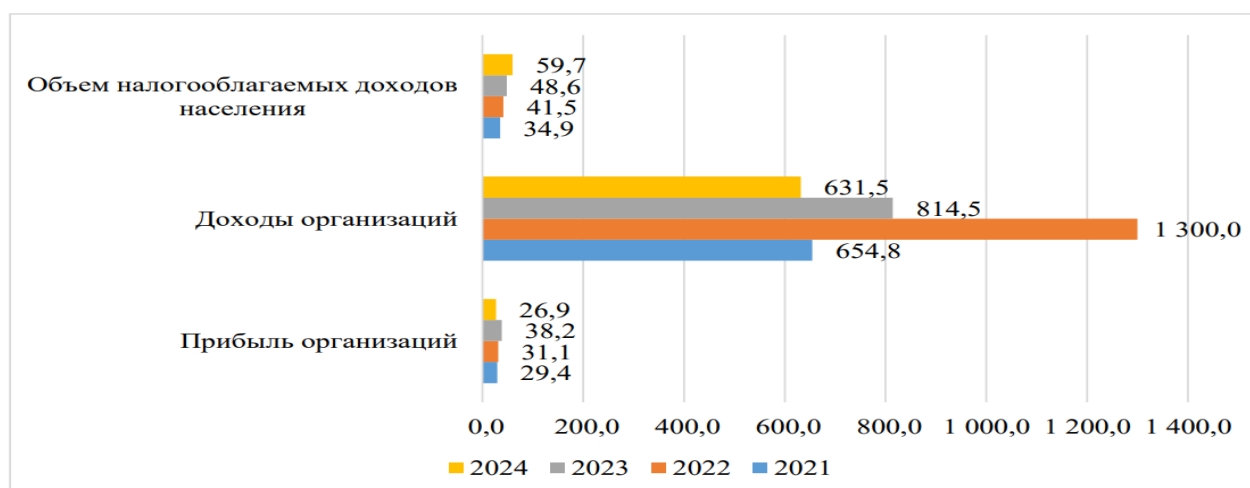


Рис. 1. Динамика налогооблагаемой базы за 2021–2024 гг., трлн. руб.

[9, с. 23]

Изменениями, внесенными Федеральным законом от 12.07.2024 №176-ФЗ в Налоговый Кодекс РФ с 1 января 2025 г. ставка налога на прибыль организаций повышена с 20% до 25%. В результате после сокращения роста производств из-за недостатка заемных источников финансирования при недоступной величине кредитной ставки, увеличивается недостаток собственных источников финансирования из-за повышения налога на прибыль.

Малые и средние предприятия сталкиваются с несоразмерно высоким уровнем налоговых обязательств относительно их финансовых возможностей и оборота. Эта тенденция также подтверждается динамикой снижения прибыли и доходов организаций в 2024 г. по сравнению с 2023 г. [9, с. 24]. Снижение прибыли в реальном секторе экономики свидетельствует о потерях в наиболее значимой составляющей экономики (рис. 2). Данное снижение прибыли коррелирует с увеличением ключевой ставки Банка Носсии в 2024 г. с 7,5% в июне 2023 г. до 21% в ноябре 2024 г., которая увеличивает расходы компаний за пользование кредитом.



Рис. 2. Динамика прибыли в реальном секторе экономики [10, с. 4]

В общем проводимую налоговую политику России можно охарактеризовать как эффективную с точки зрения увеличения бюджетных доходов. Однако, сокращение прибыли и доходов организаций может негативно сказаться на устойчивости экономики в долгосрочной перспективе, и, как следствие на ослаблении экономической безопасности страны [9, с. 23].

Использование банковских кредитов для финансирования экономического роста блокировано высокой ключевой ставкой. Банк утверждает: высокая ключевая ставка обеспечит необходимую реальную жесткость денежно-кредитных условий для снижения кредитной и увеличения сберегательной активности экономических агентов в условиях их повышенных и незаякоренных инфляционных ожиданий [11, с. 3]. Это значит, Банк намерен изымать деньги из промышленного оборота, чтобы не допустить кредитование роста производств, а накапливать их в виде сбережений. В классическом анализе деловой активности это называется иммобилизацией денежных средств, приводящих к снижению: деловой активности, результативности и эффективности производств, и в т. ч. производительности труда, к росту которой призывает правление ЦБ. Такая тенденция ведет к спаду производства, недостатку банковского финансирования и как следствие, дефициту финансовых ресурсов для модернизации, инноваций, разработки новых технологий, а значит, к отставанию в развитии от зарубежных производителей, снижению конкурентоспособности, вытеснению отечественных

производителей с рынка. Такая политика ДКП ослабляет не только экономику, но и финансовые возможности ведения СВО на фоне заявлений геополитиков ЕС о продолжении военных действий до тех пор, пока Россия не вернет Крым Украине.

Аргументом ЦБ в оправдание заградительной для финансирования реального сектора экономики ключевой ставки служит утверждение: «Кредит – основной источник роста денежной массы, денежной эмиссии. Повышением ключевой ставки мы добились более умеренных темпов роста кредита и через это – замедления инфляции»[12].

Для обоснования необходимости эмиссии при выдаче кредитов нужно выяснить причины увеличения потребности в денежной массе. Во-первых, инфляция свидетельствует о превышении денежной массы относительно предложения товаров на рынке. В этой связи возникает вопрос, почему Центробанку в случае кредитования производства потребуется дополнительная эмиссия, если спрос в денежном выражении превышает предложение товаров. Гипотетически причин может быть несколько:

1. Сеть российских банков вложили имеющиеся в наличии денежные ресурсы в менее ликвидные активы. И поэтому испытывают недостаток ликвидных средств для кредитования в реальный сектор экономики. Например, в последнее время банки более активно покупают облигации, которые выпускают предприятия[12]. Другой пример – создание экосистемы из кредитного учреждения «Сбер». Средства экосистемы Сбера вкладываются в различные объекты, включая: электронную коммерцию, логистику, маркетплейсы и сервисы для бизнеса и др. Ключевыми игроками в этой сфере являются, например, «СберМегаМаркет», «СберЛогистика» и «СберЕаптека». В этом случае происходит подмена кредитных функций банка функциями инвестиционного фонда.

2. Иммобилизация средств из оборота заградительной ключевой ставкой привела к их недостатку и, как следствие, к снижению деловой активности, результативности и эффективности производств, и в т. ч. производительности труда и далее к спаду производства, замедлению оборачиваемости средств и возврата платежей, снижению выручки и сокращению поступления средств на счета банков. Поэтому бани испытывают недостаток ликвидности. В этом случае необходима мобилизация денежных средств в оборот с помощью более активного финансирования, в том числе банковского кредитования по доступным, а не заградительным ставкам.

Каждая из перечисленных причин требует проверки, прежде чем принять решение о дополнительной эмиссии. И только в том случае, если указанные причины не находят подтверждения, и денежной массы действительно оказывается меньше, чем товарной массы на рынке, что мало вероятно в условиях инфляции, вот тогда потребуется достижение баланса между

денежной и товарной массой в виде дополнительной эмиссии, что относится к прямым обязанностям ЦБ. И без достижения такого баланса экономика не может развиваться. Несбалансированность денежной и товарной массы, как в большую, так и в меньшую сторону, неизбежно ведет к кризису.

Но тут возникает еще один вопрос. Если у банков не достаточно ликвидных средств для выдачи кредитов производителям, и глава ЦБ считает, что для этого потребуется эмиссия, то откуда же взяться наличности для оплаты высоких процентов по сберегательным вкладам, обусловленных высокой ключевой ставкой, при сокращающемся росте производства и выручки от продаж? Ведь с уменьшением продаж уменьшаются поступления в банки. При таком исходе для оплаты высоких сберегательных ставок не потребуется эмиссия? И в этом Банк противоречит своим же утверждениям.

И тут важно отметить, что эмиссия, сбалансированная с товарной массой и направленная на увеличение производства, приводит к росту предложения товаров на рынке, а значит, к сокращению инфляции. А эмиссия, направленная на оплату процентов по сберегательным вкладам населения, повлечет увеличение спроса на товары при спаде их производства и предложения. Этим нарушается баланс между товарной и денежной массой в сторону перевеса денежной массы. И это приводит к росту инфляции.

Сохраняя заградительную ключевую ставку, ЦБ оперирует категориями «перегрева» и «охлаждения». В IV квартале 2025 г ВВП, по оценке Росстата, по прогнозу ЦБ, рост ВВП страны может упасть до нуля. Планирование такого охлаждения значительно ниже планов бюджета на 2025-й и плановый период 2026–2027 годов, где заложен рост на 2,5% [6]. При таком сокращении производств значительно уменьшаются поступления в бюджет в условиях его растущего дефицита.

Околонулевые темпы роста ВВП по стране («средняя температура по больнице») устраивают ЦБ. Но эта «средняя температура» не учитывает «переохлаждение» многих «пациентов» в виде снижения промышленного производства. В сентябре 2025 г. по данным Центра макроэкономического анализа и краткосрочного прогнозирования (ЦМАКП) промышленное производство сократилось на 0,4%, по данным росстата на 1,0%. Причем в обрабатывающих производствах снижение составило 0,9%. А обеспечение электроэнергией, газом и паром снизилось на 0,1%. Наибольший спад отмечен в производстве товаров длительного пользования (ТДП) -1.1%. Сокращение производства происходит и в ряде других отраслей (рис. 3).

В пользу сохранения независимости ЦБ от органов государственной власти приводятся утверждения, что ограничения не позволят Центробанку обеспечивать стабильность финансового рынка России, в том числе в ситуациях, требующих оперативного принятия решений. Однако в реальной

практике мы видим как независимость ЦБ становится не ускорителем, а тормозом для принятия решений по выходу промышленности из стагнации, подъему экономики в период её критического спада, удерживая нашу страну в качестве экономики потребителей и поставщика дешёвых природных ресурсов на мировой рынок. Развернутые обоснования и доказательства роли «трансмиссионного» механизма «контрциклической» ДКП ЦБ в спаде экономики страны представлены в публикации [13].

Таблица 1. Индексы промышленного производства (темп прироста, %)

	первый квартал 2025	второй квартал 2025	третий квартал 2025	июль 2025	август 2025	сентябрь 2025
Промышленное производство						
данные Росстата	-1.5	0.6	-0.3	-0.5	0.6	-1.0
оценка ЦМАКП	-1.0	0.3	-0.3	-0.3	-0.2	-0.4
<i>Индекс к предыдущему месяцу (сезонность и календарность устранены, оценка ЦМАКП)</i>						
Добыча полезных ископаемых	-0.8	0.3	0.2	0.3	-0.3	0.5
Обрабатывающие производства	-1.1	0.3	-0.6	-0.8	-0.1	-0.9
Производство пищевых продуктов	-0.4	0.1	0.1	-0.2	-0.1	0.7
Сырьевые производства	0.0	-0.2	-0.6	-0.9	-0.6	-0.3
Производство нефтепродуктов	-0.1	0.4	-1.6	-2.0	-2.4	-0.4
Товары инвестиционного спроса	-2.2	-0.6	-1.8	-1.5	-1.5	-2.3
Производство ТДП	-0.7	-1.5	-0.5	1.9	-2.2	-1.1
Производство непрод. товаров повседневного спроса	-0.8	0.4	-0.3	-2.5	-0.1	1.7
Обеспечение электроэнергией, газом и паром	0.3	0.3	-0.1	0.3	-0.4	-0.1
Водоснабжение; водоотведение	-2.1	0.4	-0.1	-0.5	-1.0	1.2

Рис. 3. Данные ЦМАКП о динамике производства [14]

Президент В. В. Путин в вопросах управления экономикой полагается на соответствующие государственные институты, специализирующиеся в экономике. В их чиле Минфин, Центробаок и Минэкономразвития. На совещании по экономическим вопросам, проходящем в Кремле, глава государства выразил обеспокоенность относительно противоречий в результатах действий этих институтов: Он отметил: по данным Минэкономразвития, в июле 2025 г. рост ВВП составил 0,4% в годовом выражении, а за семь месяцев текущего года — 1,1%. Вопрос Президента: этого достаточно? Это то, чего мы хотели? У нас получается решать задачу, которую мы перед собой ставили? Или нужны какие-то другие меры и более высокие темпы? – спрашивает глава государства [15].

На этом совещании Президент России четко выразил свою позицию: Мы должны не просто идти в ногу с глобальной экономикой, а стремиться опережать её динамику – за счёт раскрытия собственного потенциала отраслей, регионов и территорий, развития связей с зарубежными партнёрами, за счёт

широкого внедрения передовых технологий, освоения новых перспективных направлений современной экономики [15]. Данная позиция полностью соответствует Указу Президента РФ от 07.05.2024 № 309 о национальных целях развития Российской Федерации. Очевидно, что достижение поставленной Президентом цели не возможно, если заградительная ключевая ставка блокирует кредитное финансирование реального сектора экономики.

Далее Президент продолжает: Для достижения этой цели нужно взаимно увязывать меры бюджетно-налоговой и денежно-кредитной политики, настраивать их прежде всего на поддержку и стимулирование роста. Глава государства напомнил, что говорил об этом еще в июне на Петербургском международном экономическом форуме [15].

Однако приведенные эмпирические данные показывают, что меры бюджетно-налоговой и денежно-кредитной политики в виде системно взаимосвязанного повышения ключевой ставки и налогов приводят к обратному результату. В этой системе повышение налогов сокращает собственные источники финансирования роста производства. А увеличение ключевой ставки ЦБ сокращает заемные финансовые источники. В результате многие производители лишаются и собственных, и заемных источников финансирования.

В условиях ограниченных возможностей бюджета, государство вынуждено первоочередные расходы направлять на оборону. Высокопроизводительные расходы в реальном секторе экономики, на которые не хватает бюджетных средств могли бы финансироваться за счет банковского кредитования, которое заблокировано высокой ключевой ставкой ЦБ.

Лучший способ увеличения налоговых поступлений за счет роста экономики. А для этого предприятию нужно брать кредиты. Но финансовый источник в виде кредитования заблокирован заградительной ставкой ЦБ. И государство вынуждено компенсировать дефицит финансовых ресурсов введением льготных режимов по налогам и кредитам за счет госбюджета. Таким образом, банковские функции кредитования промышленности на условиях возвратности банку, перекладываются на госбюджет в виде компенсации снижения кредитной ставки. Для этого деньги выделяются банку на безвозвратной основе при растущем бюджетном дефиците. В итоге то, в чем отказывает ЦБ для укрепления экономики, берет на себя госбюджет, но только с большими потерями для экономики, бюджета, благосостояния населения. А банк не проявляет действий, направленных на рост и укрепление экономики, повышение экономической безопасности.

Рост льготных кредитов и налоговых преференций за счет государства это путь к дотационной экономике, которая потерпела крах в планово-распределительной экономике СССР

В результате проведенного исследования мы приходим к выводам. Повышение налоговой нагрузки негативно сказывается на прибыльности компаний, сокращая собственный источник финансирования производств, снижая инвестиционную привлекательность производителей. Заградительная ставка кредитования сокращает заемные источники финансирования, что приводит к снижению деловой активности, спаду производств, росту цен. Выявленная несогласованность бюджетно-налоговой и монетарной политики снижает устойчивость экономики страны и ослабляет её безопасность. В этой связи финансирование реального сектора экономики за счет банковского кредитования по ставке, доступной для основной массы производителей, это единственный источник, который не требует увеличения бюджетных расходов в условиях его растущего дефицита, а так же повышения ставок налогообложения, увеличивающих нагрузку на реальный сектор экономики.

Список литературы

1. Экономический анализ: ситуации, тесты, примеры, задачи, выбор оптимальных решений, финансовое прогнозирование: Учебное пособие для студентов, обучающихся по экономическим специальностям / М. И. Баканов, А. Д. Шеремет, В. А. Чернов [и др.]. – Москва: Издательство "Финансы и статистика", 2002. – 653 с. – ISBN 5-279-01921-6. – EDNXABKRX.
2. Чернов, В. А. Анализ риска банкротства на основе интегральной оценки финансовой устойчивости и денежных потоков / В. А. Чернов // Аудит и финансовый анализ. – 2002. – № 3. – С. 119-126. – EDNWGSJUT.
3. Чернов, В. А. Методология экономического анализа: историческая преемственность и инновации / В. А. Чернов // Аудит и финансовый анализ. – 2016. – № 4. – С. 139-160. – EDNWMDFRZ.
4. Соколов И.А., Казакова Ю.Е. Федеральный бюджет 2025 г.: риски несбалансированности и меры их нейтрализации. Экономика. Налоги. Право. 2025;18(5):20-31. DOI: 10.26794/1999-849x-2025-18-5-20-31
5. Максимова Е. Экс-министр Нечаев перечислил «мины замедленного действия» для экономики России // Новые известия. 19 августа 2025 г. URL: <https://newizv.ru/news/2025-08-19/eks-ministr-andrey-nechaev-pro-ekonomiku-rf-poka-ne-kritichno-po-miny-uzhe-zalozheny-437687>
6. Соколова М. Рост налогов, сборов и цен. Последствия снижения нефтегазовых доходов в казну РФ // Новые известия 19 сентября 2025 г. URL: <https://newizv.ru/news/2025-09-19/slezaem-s-neftyany-igly-i-zalezaem-na-finansovyy-eshafot-tsena-voprosa-dlya-rossiyan-437896>
7. Мантуров объяснил значение снижения ключевой ставки ЦБ // РИА Новости. 18.06.2025 URL: <https://ria.ru/20250618/manturov-2023449521.html?in=t> (дата обращения: 10.10.2025).

8. Перевощикова М. Что нужно знать о новом российском бюджете // Forbes. 1 октября 2025 г. URL: https://www.forbes.ru/finansy/546940-cto-nuzno-znat-o-novom-rossijskom-budzete?utm_medium=email&utm_source=Unisender&utm_campaign=356432006
9. Султыгова М.Б., Тарасова Е.С. Проблемы налоговой политики России с учетом анализа эффективности проводимой налоговой политики // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент». 2025. № 3. С. 17-27. DOI: 10.17586/2310-1172-2025-18-3-17-27
10. Основные направления денежно-кредитной политики на 2026–2028 годы. Банк России. Презентации. URL: <https://www.cbr.ru/StaticHtml/File/17579/20251030.pdf>
11. Основные направления единой государственной денежно-кредитной политики на 2025 год и период 2026 и 2027 годов // Банк России.- Москва: Центральный банк Российской Федерации, 2024. URL: [https://cbr.ru/Content/Document/File/164702/on_2025\(2026-2027\).pdf](https://cbr.ru/Content/Document/File/164702/on_2025(2026-2027).pdf)
12. Выступление Эльвиры Набиуллиной на пленарном заседании Государственной Думы РФ по Основным направлениям единой государственной денежно-кредитной политики на 2026-2028 годы. Банк России. 30 октября 2025 г. URL: <https://www.cbr.ru/press/event/?id=28064>
13. Чернов, В. А. Роль государственного регулирования в достижении экономического роста и укреплении производственного суверенитета / В. А. Чернов // Экономика. Налоги. Право. – 2025. – Т. 18, № 5. – С. 32-50. – DOI 10.26794/1999-849X-2025-18-5-32-50. – EDN PAWUNC.
14. О динамике промышленного производства в сентябре и третьем квартале 2025 г. Центр макроэкономического анализа и краткосрочного прогнозирования. С. 4. URL: http://www.forecast.ru/_ARCHIVE/Analitics/PROM/2025/PR-OTR_2025-10-23.pdf
15. Совещание по экономическим вопросам. Москва. Кремль. 15 сентября 2025 г. URL: <http://www.kremlin.ru/events/president/transcripts/deliberations/77997>

Современная веб-система для повышения экономической эффективности управления заказами клиентов

Modern web-based system for improving the economic efficiency of customer order management

Чуриев М.М.

Кандидат технических наук, руководитель кафедры кибербезопасности, Международный университет нефти и газа имени Ягшыгелди Какаева

Атаев М.А.

Преподаватель кафедры информационных технологий, Государственный энергетический институт Туркменистана

Чуриев Дж.Ч.

Преподаватель кафедры информационных технологий и автоматизации, институт инженерно-технических и транспортных коммуникаций Туркменистана

Churiyev M.M.

Candidate of Technical Sciences, Senior Lecturer, Head of the Department of Cybersecurity, Yagshygeldi Kakayev International University of Oil and Gas

Atayev M.A.

Lecturer, Department of Information Technologies, State Energy Institute of Turkmenistan

Churiyev J.Ch.

Lecturer, Department of Information Technologies and Automation, Institute of Engineering, Technical and Transport Communications of Turkmenistan

Аннотация. В статье рассматривается веб-система управления заказами, направленная на повышение экономической эффективности предприятия путём оптимизации процессов обработки заказов, сокращения временных издержек и повышения прозрачности взаимодействия с клиентами. Проведён анализ влияния внедрения системы на ключевые показатели эффективности: время обработки заказов, загрузку персонала и уровень удовлетворённости клиентов. Показано, что цифровизация управленческих процессов способствует снижению операционных затрат и росту производительности хозяйствующего субъекта.

Ключевые слова: экономический анализ, управление заказами, цифровизация, эффективность, веб-система, автоматизация

Abstract. The article examines a web-based order management system aimed at improving a company's economic efficiency by optimizing order processing, reducing time costs, and increasing transparency of customer interaction. The impact of the system implementation on key performance indicators—order processing time, staff workload, and customer satisfaction—is analyzed. It is shown that digitalization of management processes reduces operational costs and increases the productivity of an enterprise.

Key words: economic analysis, order management, digitalization, efficiency, web system, automation.

В условиях современной цифровой экономики предприятия сталкиваются с необходимостью оптимизации внутренних процессов, повышения качества обслуживания и сокращения издержек. Одним из ключевых направлений повышения экономической эффективности является автоматизация процесса управления заказами клиентов. Веб-система «Учёт заказов клиентов» представляет собой инструмент, позволяющий обеспечить прозрачность, контроль и экономическую обоснованность всех этапов обработки заказов.

С точки зрения экономического анализа, внедрение подобной системы оказывает комплексное влияние на деятельность предприятия. Во-первых, происходит сокращение времени выполнения заказов, что напрямую снижает издержки, связанные с длительным простоем, неэффективным распределением задач и человеческими ошибками. Во-вторых, автоматизация снижает нагрузку на персонал, позволяя перераспределять рабочее время и повышать производительность труда. В-третьих, прозрачность процессов улучшает коммуникацию с клиентами, что снижает количество рекламаций и повышает повторные обращения.

Предложенная веб-система включает личный кабинет пользователя, через который клиент получает доступ к информации о текущем статусе заказа, этапах его выполнения и истории взаимодействия с компанией. Для предприятия это означает возможность точного прогнозирования объёмов работ и планирования ресурсов. Административная панель позволяет управлять пользователями, корректировать текущие заказы, контролировать сроки исполнения и обеспечивать безопасность данных, что соответствует современным требованиям корпоративного управления.

Использование MySQL в качестве базы данных и веб-технологий (HTML, CSS, JavaScript, Python/PHP) обеспечивает стабильность, масштабируемость и низкие эксплуатационные затраты. Аналитический модуль системы содержит диаграммы и таблицы, позволяющие руководству проводить оперативный анализ: оценивать количество заказов за период, динамику выполнения работ, загрузку персонала, а также выявлять узкие места в процессах.

Рис. 1. Окно авторизацияВП

Авторизация (вход):

- Эта страница предназначена для входа пользователей в систему. Войти в систему можно, заполнив поля “Имя пользователя” и “Пароль” и нажав кнопку “Войти”.

- Если вы забыли пароль, вы можете перейти по ссылке “Забыли пароль?”, чтобы войти в систему, используя свой адрес электронной почты, и создать новый пароль.

The screenshot shows a web browser window with the URL 'http://192.168.1.80/registration'. The page title is 'Ulanijny hasaba almak:'. Below the title is a form titled 'Ulanijny hasaba almak dñn maglumat gıruñ'. The form contains the following fields: 'Ady' (Name), 'Iwan' (Surname), 'Familiya' (Family Name), 'Ladinwa' (Patronymic), 'E-mail', 'Telefon' (Phone), 'Foto' (Photo), 'Login', 'Parol' (Password), and 'Parolı gıruñ' (Repeat Password). There are also buttons for 'Qaytıp kelen' (Returning), 'Ulanıy' (Use), and 'Ulanıy' (Use).

Рис. 2. Страница ввода информации для регистрации нового пользователя

В странице ввода информации для регистрации нового пользователя заполняется, паля «Имя», «Фамилия», “Заказ”, “Email”, “Телефон”, “Фото” (личное фото), “Логин”, “Пароль” и “Повторите пароль” и нажиматся кнопка “Отправить”.

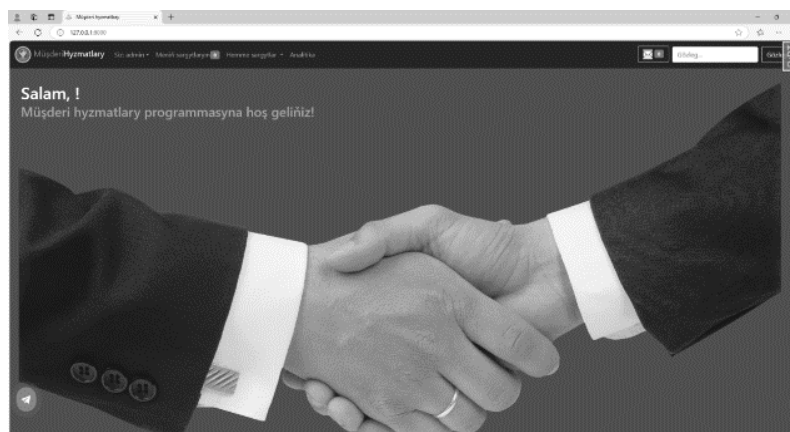


Рис. 3. Главная страница ВП

После входа в систему открывается главная страница программы. В верхней части главной страницы находится строка меню, в которой отображаются адреса. В данном примере, если нажать на адрес “Вы: admin” (имя пользователя admin), откроется модальное меню.

Это модальное меню содержит следующие ссылки: “Создать задачу”, “Администрирование”, “Личный кабинет”, “Гарантия” и “Выйти”.

При нажатии на ссылку “Создать задачу” мы переходим на следующую страницу — “Создать заказ”.

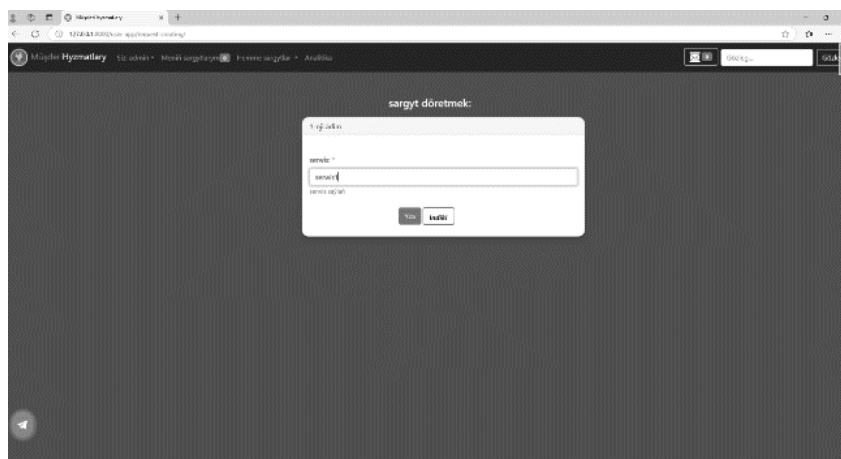


Рис. 4. Страница для создания заказов

На этой странице введите название заказа и нажмите кнопку «Далее», в результате чего будет создан новый заказ.

В разделе аналитики программы статистика всех заказов отображается в виде диаграммы и таблицы.

Это приложение предназначено для всех пользователей. Оно позволяет простым пользователям создавать различные заказы, администратор управляет всем приложением, а сотрудники — процессом выполнения заказов.

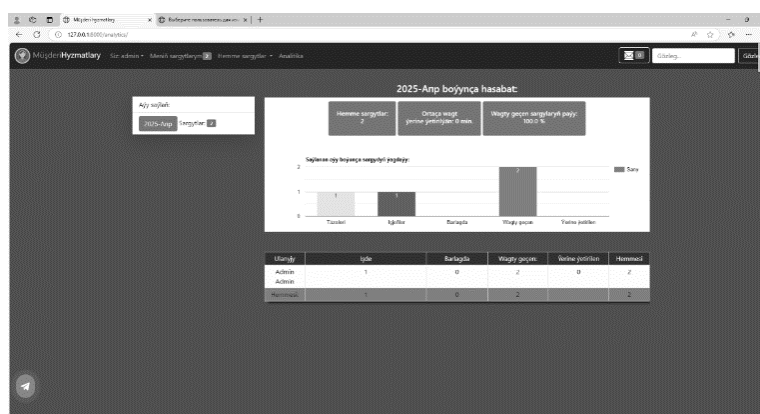


Рис. 5. Окно статистики

Внедрение веб-программы “Учёт заказов клиентов” позволило создать современную и удобную систему для регистрации, обработки и контроля заказов. Программа обеспечивает прозрачность работы, ускоряет взаимодействие между клиентами и сотрудниками, а также упрощает административное управление системой.

Рассмотрим экономические преимущества внедрения системы. Анализ показал, что автоматизация обработки заказов может сократить затраты времени на выполнение операций до 40 %, уменьшить количество ошибок до 60 %, а также повысить удовлетворённость клиентов за счёт прозрачности процессов. Это приводит к росту конкурентоспособности предприятия и увеличению объёма заказов.

Перспективы развития системы включают внедрение онлайн-платежей, автоматизированных уведомлений и мобильного приложения, что дополнительно повысит экономический эффект за счёт расширения клиентской базы и повышения скорости реакции предприятия на запросы рынка.

Таким образом, веб-система «Учёт заказов клиентов» является эффективным инструментом повышения экономической результативности предприятия. Она оптимизирует бизнес-процессы, снижает операционные издержки и формирует условия для устойчивого развития хозяйствующего субъекта в современных условиях цифровой индустрии.

Список литературы

1. Atayev M., Churiyev M., Atayev G., Agayev A., Abdiyev J. Development of technology for creating software in the electric power industry of Turkmenistan // IOP Conference Series: Earth and Environmental Science. – 2023. – Vol. 1154. – 2nd International Scientific and Practical Conference: Improving Energy Efficiency, Environmental Safety and Sustainable Development in Agriculture 2022, 24–27 October 2022, Dushanbe, Tajikistan. – P. 012063. DOI: 10.1088/1755-1315/1154/1/012063.
2. Фелдер Р., Брент Р. Преподавание и изучение STEM: практическое применение. – Сан-Франциско: Jossey-Bass, 2016.
3. Nazarow S., Gurbansähedow M. Kiberhowpsuzlygyň nazary esaslary. – A.: TDNG, 2023.

**Сравнительный анализ личного бюджета студента,
обучающегося на платной основе**

**Comparative analysis of the personal budget of a student studying on a paid
basis**

Едронова В.Н.

Доктор экономических наук, профессор кафедры бухгалтерского учета,
Институт экономики, Национальный исследовательский Нижегородский государственный
университет им. Н.И. Лобачевского

Савицкая Т. В.

кандидат экономических наук, доцент кафедры бухгалтерского учета,
Институт экономики, Национальный исследовательский Нижегородский государственный
университет им. Н.И. Лобачевского

Edronova V. N.

Doctor of Economics, Professor of the Department of Accounting, Institute of Economics, National
Research Lobachevsky State University of Nizhny Novgorod

Savitskaya T. V.

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Accounting, Institute of
Economics, National Research Lobachevsky State University of Nizhny Novgorod

Аннотация. В статье рассмотрены практические аспекты применения монографического статистического наблюдения для сбора информации и дальнейшего сравнительного анализа состава личного бюджета на примере одного из представителей студентов института экономики ННГУ.

Ключевые слова: статистика, статистическое наблюдение, личный бюджет

Abstract. The article discusses the practical aspects of using monographic statistical observation to collect information and further compare the composition of personal budgets using the example of one of the students at the Nizhny Novgorod State University of Economics.

Keywords: statistics, statistical observation, personal budge

Введение

Предмет исследования – личный месячный бюджет студента университета.

Цель исследования – определить размер доходов и расходов и их структуру, сделать выводы о рациональности бюджета и направлениях его оптимизации.

Методы исследования – статистическое наблюдение, относительные величины структуры и сравнения.

Характеристика статистического наблюдения:

- по форме – специально организованное наблюдение, а именно обследование;

- вид по времени регистрации – прерывное, а именно единовременное;

-вид по охвату единиц – несплошное, а именно монографическое;
по способу - непосредственное наблюдение.

Статистическое наблюдение и анализ личного бюджета.

В программе статистического наблюдения были собраны некоторые личные данные о респонденте, а также информация по доходам и расходам:

I. О себе:

- 1.1. Направление образования по основной программе – Э
- 1.2. Направление обучения по дополнительным программам-нет
- 1.3. Форма обучения - коммерческая
- 1.4. Льготы по оплате обучения – нет
- 1.5. Пол – Ж.
- 1.6. Проживание – с родителями
- 1.7. Если работаете, где и кем- не работаю
- 1.8. Получаете ли стипендию –нет.
- 1.9. Платные кружки, секции – йога от университета, плавание в школе олимпийского резерва
- 1.10. Наличие собственного автомобиля – есть
- 1.11. Наличие домашних животных- есть кот и черепаха

II. Перечень доходов за месяц

III. Перечень расходов за месяц

По данным монографического наблюдения был построен бюджет в части доходов за сентябрь (см. табл.1 и рис.1).

Таблица 1

Доходы за сентябрь

№ пп	Виды доходов	Сумма, руб.	В % к общей сумме доходов за месяц
1	Стипендия	0	0
2	Материальная помощь родителей	20000	7
3	Материальная помощь других родственников (бабушка и дедушка)	5000	2
4	Заработная плата (если работаете или подрабатываете)	0	0
5	Проценты по вкладу	0	0
6	Средства, заработанные летом (фриланс в сфере инфорграфики)	250000	91
7	Другие доходы (если есть)	0	0
ИТОГО		275000	100

В структуре доходов можно отметить материальную помощь родителей ,которая занимает 7% от общего числа доходов ,материальная помощь других родственников ,которая составляет 2% от общего числа доходов и средства, заработанные летом ,которые составляют 91% от общего числа доходов.



Рис.1. Структура доходов за месяц, тыс.рублей, %.

Для получения данных по потребительской корзине расходов респондента за месяц(см. табл.2) было использовано такое дополнительное наблюдение:

- форма - документальное;
- вид- статистическое ;
- способ сбора данных- прямое наблюдение.

Таблица 2

Потребительская корзина расходов (на 30.09.2025)

№ пп	Наименование группы, товара, услуги	Ед. изм.	Объем потреблени я в месяц, в натур-х единицах	Цена единицы , руб.	Стоимостьмесячног о потребления, руб.	В % к общей сумме расхо дов за месяц
1	Образование					
1.1	Поосновной программе	руб	0,1	18880	18800	29.85
1.2	Органайзер для ручек и карандашей	шт	1	450	450	0.71
1.3	Бумага для принтера	шт	0,5	340	170	0.26
1.4	Краска для принтера черная	шт	1	1460	1460	2.31
1.5	Краска для принтера цветная	шт	1	1610	1610	2.56
Всего расходов на образование:					22490	35.71
2	Питание:					
2.1	Нутелла	шт	3	400	1200	1.91
2.2	Чипсы «Lays»	шт	4	160	640	1.02
2.3	Чай «Curtis»	шт	1	160	160	0.25
2.4	Посещение «Вкусно и точка»	раз в месяц	5	400	2000	3.17

2.4.1	Чизбургер	шт	5	160	800	1.27
2.4.2	Молочный коктейль ванильный	шт	5	120	600	0.95
2.4.3	Мороженное с шоколадной крошкой	шт	5	120	600	0.95
2.5	Заказ доставки роллов	раз	3	1600	4800	7.62
2.5.1	Сет роллов «Мега»	шт	3	850	2550	4.05
2.5.2	Сет роллов «Запеченные»	шт	3	750	2250	3.57
2.6	Заказ доставки из пиццерии	раз	2	1200	2400	3.81
2.6.1	Пицца «гавайская»	шт	2	650	1300	2.06
2.6.2	Пицца «Домашняя»	шт	2	550	1100	1.75
2.7	Питание в «Совок»	раз	2	400	800	1.27
2.7.1	Лапша стандартная	шт	2	400	800	1.27
Всего расходов на питание:					12000	19.05
3	Транспорт					
3.1	Бензин	л	75.4	53	4000	6.35
3.2	Мойка	шт	2	300	600	0.95
Всего расходов на транспорт:					4600	7.30
4	Связь и интернет					
4.1	Тариф «Гигантище»	шт	1	440	440	0.69
Всего расходов на связь и интернет :					440	0.69
5	Расходы на предметы личной гигиены ухода за собой и местом проживания, покупку лекарств					
5.1	Ополаскиватель для рта «Colgate»	шт	1	400	400	0.64
5.2	Зубная щетка «Colgate»	шт	1	300	300	0.48
5.3	Зубная паста «Colgate»	шт	1	300	300	0.48
5.4	Крем для лица «Dr.Ceuracle»	шт	1	600	600	0.95
5.5	Пенка для умывания «Dr.Ceuracle»	шт	1	2600	2600	4.13
5.6	Тушь для ресниц «Catrice»	шт	1	800	800	1.27
5.7	Губки для мытья посуды	шт(пачка)	1	200	200	0.32
5.8	Горшки для цветов	шт	4	250	1000	1.59
Всего расходов на предметы личной гигиены ухода за собой и местом проживания, покупку лекарств:					6200	9.84
6	Спорт, культура					
6.1	Плавание	занятия	1	900	900	1.43

6.2	Йога	занятия	1	450	450	0.74
6.3	Покупка книг	шт	8	625	5000	0.79
Всего расходов на спорт, культуру:					6350	10.08
7	Одежда и обувь					
7.1	Кроссовки	шт	1	1900	1900	3.02
7.2	Свитер	шт	1	2900	2000	6.06
7.3	Пижама	шт	1	2000	2000	6.06
7.4	Толстовка	шт	1	3100	3100	4.92
7.5	Джинсы	шт	1	2000	1900	3.02
Всего расходов на одежду и обувь:					10900	17.31
Всего расходов:					62980	

На основании потребительской корзины построен бюджет в части расходов (см. табл.3)

Таблица 3.

Расходы (за сентябрь)		
№ пп	Виды расходов	Сумма, руб.
1	<i>Образование</i>	
1.1	По основной программе (годовую сумму(188000) делим на 10 месяцев обучения)	18800
1.2	По дополнительным программам (по каждой программе отдельно в расчете на месяц)	0
1.3	Учебные расходы (канцелярские товары, бумага, учебники и т.д.)	3690
Всего расходов на образование		22490
2	<i>Проживание</i>	0
2.1	Аренда жилья	0
2.2	Коммунальные услуги	0
2.3	Прочие услуги	0
Всего расходы на проживание		0
3	<i>Питание</i>	
3.1	Покупка продовольственных товаров в магазине	2000
3.2	Кафе, рестораны и др. предприятия общественного питания	10000
Всего расходов на питание		12000
4	<i>Транспорт</i>	
4.1	Общественный транспорт	0
4.2	Такси	0
4.3	Личный автомобиль (бензин(1000 неделя), мойка(300р раз в две недели)	4600
Всего расходов на транспорт		4600
5	<i>Связь и интернет</i>	
5.1	Связь	440р
5.2	Интернет(объединила ячейки, т.к совместный тариф)	
Всего расходов на транспорт и связь		5040
6	Расходы на предметы личной гигиены (1000), ухода за собой (4000) и местом проживания(1200), покупку лекарств(0)	6200
Всего расходов на предметы личной гигиены, ухода за собой и местом проживания, покупку лекарств		6200

7.	<i>Спорт, культура</i>	
7.1	Кружки, секции (900 плавание, 450 йога)	1350
7.2	Театр	0
7.3	Кинотеатры	0
7.4	Концерты	0
7.5	Спортивные мероприятия	0
7.6	Покупка книг	5000
7.7	Другие расходы (указать)-отсутствуют ,так как все оплачивает молодой человек	0
Всего расходов на спорт, культуру		6350
8.	Одежда и обувь, другие крупные покупки для личного пользования в данном месяце – перечислить по видам товаров	
	Обувь	1900
	Одежда	9000
Всего расходов на товары длительного пользования		10900
ВСЕГО РАСХОДОВ:		62980

На рисунке 2 отображены размер и удельные веса расходов личного бюджета.

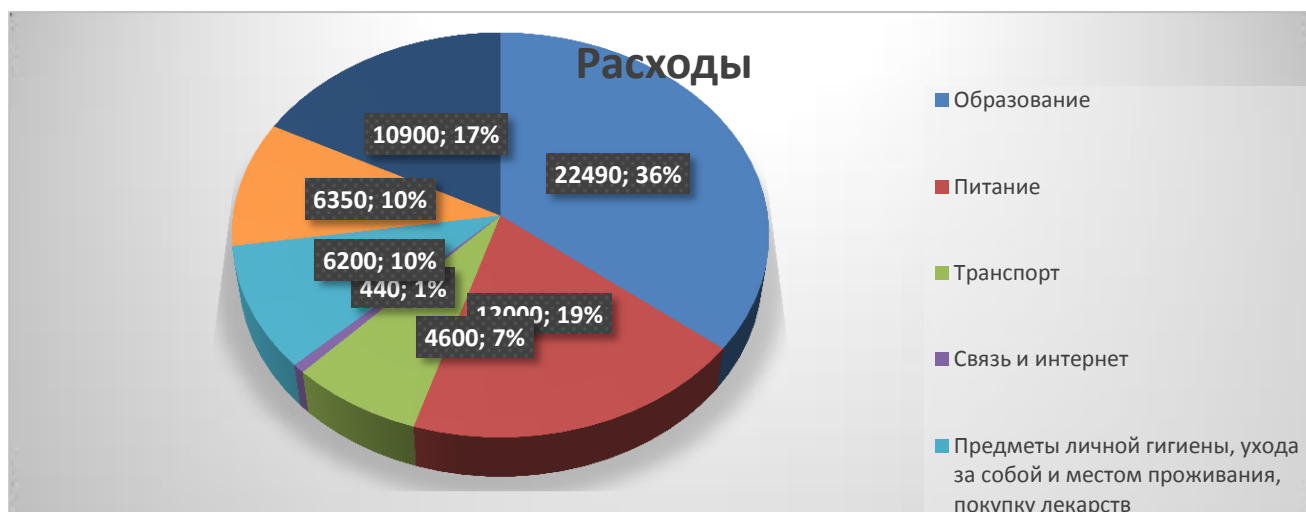


Рис.2. Структура расходов, тыс.руб., %.

В структуре доходов можно отметить материальную помощь родителей , которая занимает 7% от общего числа доходов , материальная помощь других родственников , которая составляет 2% от общего числа доходов и средства, заработанные летом ,которые составляют 91% от общего числа доходов.

В статье расходов преобладают расходы на образование(35%) и питание(19%) ,меньше всего расходов приходится на проживание (отсутствуют) и связь и интернет (1%)

Доходы превышают расходы ,деньги можно сберегать за счет экономии на питании и в сфере спорта и культуры ,также можно экономить на транспорте за счет передвижения на общественном транспорте.

Заключение по исследованию.

Бюджет респондента можно назвать профицитным, так как статьи доходов превышают статьи расходов. В статье доходов можно бы порекомендовать оставшиеся накопления с лета положить на вклад, а части расходов можно сделать структурные сдвиги для их оптимизации их статей.

С 1999 по 2021 год стоимость ПК была чуть меньше прожиточного минимума. Сейчас минимальная потребительская корзина официально не рассчитывается. И только по традиции её приравнивают к прожиточному минимуму. В 2024 году его размер составляет 15 453 рубля на человека (средний месячный показатель по стране). Потребительская корзина в РФ состоит из трёх компонентов. Согласно постановлению Правительства Нижегородской области от 29.07.2024 №433, с 1.01.2025 по 31.12.2025 величина прожиточного минимума в Нижегородской области будет следующей: на душу населения — **16 669 рублей**. При этом:

-Продукты питания — 50 % от общей стоимости.

-Непродовольственные товары — 25 %.

-Услуги — 25 %.

Минимальная ПК на месяц для трудоспособного жителя средней полосы России сегодня выглядит так:

- хлеб белый иржаной — 11,5кг;
- рис и крупы — 0,7кг;
- картофель — 8,4кг;
- свежие и консервированные овощи — 9,5кг;
- свежие фрукты — 5кг;
- сахар, в том числе в составе кондитерских изделий — 1,8кг;
- мясо говядины и свинины — 2,2кг;
- мясо птицы — 2,6кг;
- рыба — 1,6кг;
- молоко и кисломолочные продукты — 11кг;
- сливочное масло — 0,3кг;
- сыр — 0,4кг;
- растительное масло и маргарин — 1кг;
- яйца — 17шт.

По нормативам государства на этот набор продуктов россиянин должен потратить примерно половину прожиточного минимума, т.е. около 7 500 рублей в месяц.

Непродовольственная часть корзины предполагает покупку один раз в год:

- 2–3 предметов верхней одежды;
- 3–4 пар белья;
- 5 пар носков;
- 1 головного убора;
- 2 пар обуви;
- 2 комплектов постельного белья;
- 2 хозяйственных и/или культурно-бытовых товаров.

Коммунальные услуги рассчитаны исходя из норматива 18 кв. м жилья на одного человека. Живущий на самые скромные доходы россиянин должен позволить себе как минимум:

- 285 литров холодной и горячей воды в сутки;
- 50 кВт электроэнергии в месяц;
- 10 куб. м газа в год;
- 50 поездок в месяц на общественном транспорте

Проанализировав бюджет респондента на сентябрь 2025 года и потребительскую корзину для трудоспособного жителя России, можно сделать следующие выводы:

1. Расходы сильно превышают ПК и прожиточный минимум.

2. Достаточно сложно сопоставить официальную потребительскую корзину (ПК) с изучаемой, т.к. респондент потребляет меньшее количество продуктов питания с более дорогой стоимостью, а также приобретает те, которые не указываются в ПК.

3. Пополнение непродовольственной части корзины происходит гораздо чаще, чем в предложенной ПК.

4. В части коммунальных платежей потребляется гораздо больше воды и электроэнергии.

5. Также респондент не ездит на общественном транспорте, так есть собственный автомобиль, поэтому в исследуемую потребительскую корзину входят иные транспортные затраты, которые также превышают рассчитанные для ПК значения.

6. Несмотря на выше указанные отличия, данная продовольственная корзина имеет достаточно среднее значение для студента “платника”, деньги тратятся вполне разумно.

Но для получения наиболее достоверных данных при усреднении результатов исследования личного бюджета студента, обучающегося на платной основе, необходимо более тщательно выбирать наиболее типичного респондента.

Список литературы

1. Потребительская корзина: что это, что входит в состав и какова стоимость. [Электронный ресурс]: URL: <https://media.mts.ru/technologies/205739-cto-takoe-potrebitelskaya-korzina/> (дата обращения: 19.11.2025)
2. Постановление Правительства Нижегородской области от 29.07.2024 № 433 "Об установлении величины прожиточного минимума на душу населения и по основным социально-демографическим группам населения по Нижегородской области на 2025 год". [Электронный ресурс]: URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/5200202407300011> (дата обращения: 19.11.2025)
3. Сколько денег надо московскому студенту на хорошую жизнь. [Электронный ресурс]: URL: <https://pervoe.online/news/student-v-teme/1998->

[skolko deneg nado moskovskomu studentu na khoroshuyu zhizn/?phrase_id=3360](https://pervoe.online/news/student-v-teme/1801-sredniy-chek-i-produktovaya-korzina-studenta-chem-pitayutsya-uchashchiesya-moskovskikh-vuzov/)(дата обращения: 19.11.2025)

4. Средний чек и продуктовая корзина студента. Чем питаются учащиеся московских вузов. [Электронный ресурс]: URL:

<https://pervoe.online/news/student-v-teme/1801-sredniy-chek-i-produktovaya-korzina-studenta-chem-pitayutsya-uchashchiesya-moskovskikh-vuzov/> (дата обращения: 19.11.2025)

Цифровое пространство и его особенности **Digital space and its features**

Ермаков С.А.

Доктор философских наук, профессор, зав. кафедрой культуры и психологии
предпринимательства Института экономики
Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет
им. Н.И. Лобачевского

Ermakov S.A.

Doctor of Philosophy, Professor, Head of the Department of Culture and Psychology of
Entrepreneurship, Institute of Economics
National Research Nizhny Novgorod State University named after N.I. Lobachevsky

Аннотация. В статье рассматриваются теоретические вопросы, связанные с изучением цифрового пространства. По мнению автора, цифровое пространство есть форма бытия цифровой реальности, которая характеризуется такими свойствами, как протяженность и структурность, коммуникативность и ранжированность. Причем цифровая реальность создается человеком и существует благодаря человеку. При этом развивается положение о том, что исследование цифрового пространства с необходимостью предполагает рассмотрение проблем цифровой коммуникации, как неотъемлемой стороны существования цифровой реальности. Автор подчеркивает, что коммуникация, связи между субъектами отношений представляют и расширяют само цифровое пространство, обеспечивая его протяженность. К тому же цифровая среда всегда ранжирует людей по возможностям и потребностям, создавая необходимую структурность пространства. Подводя итог сказанному, автор формулирует положения о необходимости изучения вопроса о влиянии цифрового пространства на развитие экономики с целью принятия эффективных решений для достижения поступательного развития общества.

Ключевые слова: цифра, человек, цифровое пространство, цифровая коммуникация, субъект деятельности.

Abstract. This article examines theoretical issues related to the study of digital space. According to the author, digital space is a form of digital reality, characterized by properties such as extension and structure, communicativeness and ordering. Moreover, digital reality is created by humans and exists thanks to humans. Furthermore, the author develops the proposition that the study of digital space necessarily presupposes consideration of digital communication issues as an integral aspect of the existence of digital reality. The author emphasizes that communication and connections between subjects represent and expand digital space itself, ensuring its extension. Furthermore, the digital environment always ranks people according to their capabilities and needs, creating the necessary spatial structure. In conclusion, the author formulates a proposition regarding the need to study the impact of digital space on economic development in order to make effective decisions for the progressive development of society.

Key words: digital, human, digital space, digital communication, subject of activity.

В последнее время исследователи стали обращать все больше внимания проблемам цифровой общества [1,2,3]. Это и понятно. Ведь «цифра» стала не только трендом социального развития, но и фактором, влияющим на качество жизни человека. Сегодня просто невозможно представить себе жизнь социума

без компьютера, Интернета, социальных сетей. Терабайты данных находятся в распоряжении человека и могут быть предоставлены ему в любой момент. Достаточно только сделать запрос, как в систематизированном виде представляется нужная информация по интересующему исследователя вопросу. Кроме того, расширяются возможности профессиональной коммуникации. Можно сказать, что цифровая коммуникация меняет мир профессиональных отношений. Так, приметой времени стали фрилансеры, которые не связаны территориально с местом работы, а выполняют свои профессиональные функции на «удаленке». В профессиональной среде все больше говорят о создании коворкингов в крупных жилых домах, которые обеспечивают гибкую организацию рабочего пространства, помогающего объединению людей для совместной работы. И все это стало возможным, благодаря цифровым технологиям.

Очевидно, что все эти нововведения оказывают воздействие на формирование цифрового пространства, которое, в свою очередь, расширяет возможности экономики, профессиональной деятельности самого человека. В этой связи представляется необходимым подробнее остановиться на особенностях цифрового пространства, раскрыть его характерные стороны.

Цифровое пространство есть форма бытия цифровой реальности, которая характеризуется такими свойствами, как протяженность и структурность, коммуникативность и ранжированность. Подробнее рассмотрим эти моменты.

Прежде всего отметить, что цифровая реальность создается человеком и существует благодаря человеку. Без человека нет и не может быть цифровой реальности. Следовательно, раскрывая особенности цифрового пространства нужно иметь ввиду его неразрывную связь с человеком. Именно он созидает, расширяет, формирует цифровое пространство, превращая его в важнейший фактор экономической и личной жизни. Другими словами, говоря о цифровом пространстве, всегда нужно иметь ввиду взаимодействие человека и “цифры”. Цифра сама по себе не существует. Она есть плод усилий человека. Но этот “плод” может оказывать и оказывает самое серьезное влияние на самого человека, его экономическую и личную жизнь. Поэтому вопрос о цифровом пространстве с необходимостью предполагает рассмотрение проблем цифровой коммуникации, как неотъемлемой стороны существования цифровой реальности. Через призму этих положений раскроем особенности цифрового пространства.

Зададимся вопросом, что происходит с человеком, когда он включен к цифровую коммуникацию? Лучше это показать на примере. Скажем, человек получает сообщение по электронной почте. Если это – знакомый ему человек, то сразу возникает положительная или отрицательная реакция в зависимости от того, каков опыт общения с этим человеком. Телесно это выражается в мимике, сердцебиении и т.п. Социально это связано с готовностью или неготовностью человека к каким-то действиям, поддержанию или разрыву отношений и проч. Духовно это вызывает позитивные или негативные чувства, конструктивные или деструктивные мысли, желание отвечать или нет на сообщение. Как

следствие, человек не просто получает информацию, он проживает определенное время, которое всегда имеет ту или иную эмоциональную окраску, вызывает те или иные чувства, зовет к тем или иным действиям. При этом человек, прежде всего, реагирует на автора сообщения, и в зависимости от этого воспринимает само сообщение. Причем получение нового сообщения есть возможность расширения или сужения цифрового пространства.

Если это незнакомый человек, то реакция, как правило, настороженная. Ведь очевидно, что от вас чего-то хотят. Но нужно ли это вам? Во благо ли вам это? Не всегда сразу можно ответить на эти вопросы. Цифра лишь передает сообщение от незнакомого вам человека и все. Более того, человек вынужден ориентироваться лишь на смысл сообщения, слова, которые используются в нем, орфографию. Он не знает человека, не в курсе его истинных замыслов. Телесно – это создает некий дискомфорт человеку в плане восприятия информации. Социально – это вызывает у него, скорее всего, желание не откликаться на сообщение, возможно, даже удалить его. Духовно – это вызывает удивление или недоумение. Даже, если информация достойна внимания, всегда есть некая настороженность. Таким образом, цифровая коммуникация «со стороны» не в состоянии сразу растопить лед отчуждения. В лучшем случае она требует своего уточнения, проверки, подтверждения.

О чем это говорит? Это свидетельствует о том, что человек ориентируется, прежде всего, на человека. Ему как субъекту взаимодействия нужен не цифровой субъект, а реальный, известный ему субъект. В этом случае цифровая информация будет воспринята им адекватно, и она выполнит свою функцию. Отсюда следует важный вывод, несмотря на возрастающую роль цифры, значение человека в коммуникации сохраняется. Более того, оно рельефно проявляется в статусе «необходимого», а значит, «должного». Другими словами, социальный аспект коммуникации с неизбежностью дополняется духовной составляющей, для которой долженствование играет значительную роль.

Но что происходит в самом цифровом пространстве? В нем преобладают именно неизвестные субъекты отношений, которые проявляют свою активность и надеются стать источником информации для миллионов людей. Эта задача, как правило, решается через рекламу, в обязанность которой как раз входит не только информация о субъекте деятельности, но и воздействие на чувства и мысли человека с целью привлечения к себе внимания. В этом случае повторяемость рекламы работает на ее узнавание, которое, в свою очередь, создает иллюзию известности и, как следствие, рождает положительную реакцию. Вот почему к рекламе привлекают хорошо известных артистов, певцов, спортсменов. Они уже примелькались в информационном пространстве, стали узнаваемыми для миллионов людей. Через них пытаются продвинуть свой товар или реализовать предлагаемые услуги деловые люди.

Таким образом, цифровое пространство это не просто среда, создающая и предлагающая информацию. Это всегда собрание субъектов деятельности (профессиональной, межличностной), которые проявляют свою активность с

целью получения желаемого им результата. Эти субъекты всегда имеют свои интересы, потребности, ставят перед собой определенные цели. И главное – они являются носителями определенных ценностей, которые и побуждают их к конкретным действиям. И вот с такой средой имеет дело человек, который стал субъектом цифровой коммуникации.

В этой связи уместен вопрос – к чему человек, получающий информацию, должен быть готов? Прежде всего необходимо понимать, что эта среда в своей сути является обезличенной. В ней представлена информация как бы в «чистом виде»: что требуется или что предлагается. Но кто он – субъект, предлагающий информацию, – остается, как правило, «за кадром». В лучшем случае рисуется некий идеал, которому и предлагается довериться, или выставляется хорошо известный человек, который призван продвигать информацию в массы. Следовательно, в цифровой коммуникации, как правило, предлагается выстраивать отношения «на доверии». Ну, а дальше, как получится. Затем следует сказать, что эта среда заинтересована в контакте. Контакт (взаимодействие) также является ее сутью. Иногда даже сам контакт важнее содержательной стороны взаимодействия. Ведь он дает увеличение числа подписчиков. Чем больше подписчиков, тем больше вероятность того, что крупные фирмы будут заинтересованы в размещении своей рекламы, скажем, на проектах VK и т.д. Наконец, эта информационная среда как бы «работает» на среднестатистического человека. Она не в состоянии обращать внимание на специфические особенности каждого человека. Она «работает» на некое общее, что есть у людей: интересы, потребности и т.д. Предлагая информацию о формах и способах удовлетворения различных интересов и потребностей, информационная среда как бы «встраивает» человека в свое пространство, ранжирует людей.

Сказанное позволяет заключить, что фиксация внимания на системе «субъект – цифра» есть только первое погружение в проблему. «Цифра» также имеет своего субъекта, ибо «за цифрой» всегда стоит субъект. Поэтому точнее говорить о системе: «субъект – цифра – субъект». В этой системе есть «человек, предлагающий информацию» – сама информация в цифровом виде – «человек, получающий информацию». Другими словами, подключение к цифровому пространству есть вступление в субъект-субъектные отношения, опосредованные цифрой. И даже если абстрагироваться от содержательной стороны информации, то видно, что эти отношения имеют свою специфику. Главное, пожалуй, состоит в том, что эти отношения не только опосредованы цифрой, но и сама цифра привносит в эти отношения свою специфику. Она, в частности, состоит в том, что, вступая в цифровую коммуникацию, человек должен быть готов к тому, что обезличенность, идеализация, работа «на доверии», заинтересованность в контакте станут частью его бытия. То есть цифровая коммуникация внедряется в саму жизнь человека, оказывая на нее свое влияние.

Из сказанного видно, что роль субъективного фактора в системе «человек – цифра – человек» является определяющей. По сути дела, цифра лишь

насыщает и ускоряет коммуникацию. Чего стоит только всеобщая рассылка, которая позволяет охватить широкий круг людей. Очевидно, что в такой ситуации человек находится под тотальным воздействием информации. И нужно научиться жить в ситуации насыщенной информации, когда нельзя просто взять и обнулить ее. Это серьезная жизненная проблема, которую необходимо решать. Но это отдельный практически значимый вопрос. Для нас же важно показать “субъектную” сторону цифрового пространства. Именно она определяет его главную особенность, с которой всегда надо считаться.

Кроме того, раскрывая особенности цифрового пространства, всегда нужно иметь в виду его коммуницирующий характер. Коммуникация, связи между субъектами отношений представляют и расширяют само цифровое пространство, обеспечивая его протяженность. Причем цифровая среда всегда ранжирует людей по возможностям и потребностям, создавая необходимую структурность пространства. При этом само цифровое пространство есть флуктуирующее образование. Оно то расширяется, то сужается, воздействуя на жизнь общества и человека.

Таким образом, вопрос о цифровом пространстве представляется важнейшим для понимания особенностей современного социального развития. Вступив в эпоху цифрового общества, человек не только усилил свои возможности, но и получил фактор, с которым он вынужден считаться. Более того, цифровое пространство начинает диктовать свои условия развитию экономики, превращая ее в цифровую экономику. Это новая реальность, которая требует своего глубокого изучения с целью принятия эффективных решений для достижения поступательного развития общества.

Список литературы

1. Ермолова Е.О., Тютюникова Н.В. Значение сетевой коммуникации и виртуального интернет-пространства в жизни человека и развитии личности //Смалья. 2019. №2. С.16-24.
2. Человек в цифровую эпоху /А.А. Дыдров, В.С. Невелева, С.В. Тихонова, Е.О. Труфанова //Праксема. Проблемы визуальной семиотики. 2022. №4. С. 102-122.
3. Кашина О.П. Виртуальное бытие человека в социальных сетях //Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук: сб. ст. VI Междунар. конф. /гл. ред. Е.А.Астраханцева. Чебоксары: Среда, 2022. С. 49-52.

Статистическое моделирование и прогнозирование в условиях цифровой экономики: новые вызовы и подходы

Statistical Modeling and Forecasting in the Digital Economy: New Challenges and Approaches

Сафронова В. В. ,

Ассистент кафедры высшей и прикладной математики,
ФГБОУ ВО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского»

Игнатова И. Е.,

Студент, ФГБОУ ВО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского»

Safronova, V. V.

Assistant of the Department of Higher and Applied Mathematics,
FSFEI HEDonetsk National University of Economics and Trade
named after Mikhail Tugan-Baranovsky

Ignatova I. E.,

Student, FSFEI HEDonetsk National University of Economics and Trade
named after Mikhail Tugan-Baranovsky

Аннотация. Данная статья посвящена рассмотрению ключевых вызовов, с которыми сталкивается статистика в цифровой среде, и анализу современных подходов к их преодолению — включая использование методов машинного обучения, гибридных и байесовских моделей, а также адаптивных систем анализа в реальном времени. Особое внимание уделяется вопросам интерпретируемости, этики, качества данных и необходимости формирования новых компетенций у специалистов. Подчеркивается, что успешное прогнозирование в цифровой экономике возможно только на основе междисциплинарного взаимодействия и синтеза классической статистики с инновационными цифровыми инструментами.

Ключевые слова: цифровая экономика, статистическое моделирование, прогнозирование, big data, неструктурированные данные, адаптивные модели, интерпретируемость, административные данные.

Abstract. This article focuses on the key challenges faced by statistics in the digital environment and analyzes modern approaches to overcoming these challenges, including the use of machine learning methods, hybrid and Bayesian models, and adaptive real-time analysis systems. The article emphasizes the importance of interpretability, ethics, data quality, and the need for professionals to acquire new competencies. It highlights that successful forecasting in the digital economy requires interdisciplinary collaboration and the integration of classical statistics with innovative digital tools.

Keywords: digital economy, statistical modeling, forecasting, big data, unstructured data, adaptive models, interpretability, and administrative data.

В условиях стремительного развития цифровой экономики традиционные методы статистического моделирования и прогнозирования сталкиваются с рядом серьезных вызовов, требующих переосмысления подходов и освоения новых инструментов.

Цифровая экономика, характеризующаяся интенсивным использованием информационных технологий во всех сферах деятельности, генерирует

огромные объемы данных, обладает высокой скоростью изменений, сложными и нелинейными взаимосвязями, а также повышенной неопределенностью и волатильностью. Эти факторы существенно влияют на надежность и точность традиционных статистических моделей, делая необходимым поиск новых методов и подходов для адаптации к реалиям цифровой среды.[1, с. 25]

Одной из центральных особенностей данных в цифровой экономике является их объём, скорость поступления, разнообразие форматов и нестабильное качество. В отличие от традиционных выборочных обследований, где данные собирались периодически, проверялись и структурировались, цифровые данные поступают непрерывно, часто в неструктурированном виде — в виде текстов, изображений, аудиозаписей или геолокационных меток. Это требует не только новых инструментов хранения и обработки (таких как распределённые базы данных и облачные платформы), но и принципиально иного подхода к построению моделей. Например, классические регрессионные модели, опирающиеся на гипотезы о нормальности распределения и линейности связей, могут оказаться неэффективными при работе с данными, в которых доминируют редкие, но значимые события или сложные нелинейные зависимости. Кроме того, высокая скорость генерации данных делает актуальным вопрос о том, как обеспечить своевременность анализа: прогнозы, основанные на месячных или квартальных данных, теряют ценность в условиях, где рыночная конъюнктура может измениться за несколько часов[3, с. 15].

Другим важным вызовом является высокая скорость изменений в цифровой экономике, характеризующаяся постоянным появлением новых технологий, продуктов и услуг, а также изменением потребительских предпочтений и бизнес-моделей. В этих условиях традиционные статистические модели, основанные на исторических данных, быстро устаревают и теряют свою актуальность, требуя постоянной адаптации и перенастройки.

Для преодоления этого вызова необходимо использовать динамические модели, учитывающие фактор времени и позволяющие отслеживать изменения в экономических и социальных процессах.

Сложность и нелинейность взаимосвязей в цифровой экономике также создают значительные трудности для статистического моделирования. Традиционные линейные модели, основанные на предположении о линейной зависимости между переменными, часто не способны адекватно отразить сложные и нелинейные взаимосвязи, характерные для цифровой среды.

В этих условиях необходимо использовать более сложные модели, такие как нелинейные регрессионные модели, нейронные сети и другие методы машинного обучения, способные выявлять и моделировать нелинейные зависимости[2, с. 105].

Неопределенность и волатильность, свойственные цифровой экономике, также создают значительные трудности для прогнозирования. Традиционные статистические методы прогнозирования, основанные на предположении о

стабильности и предсказуемости экономических процессов, часто оказываются неэффективными в условиях высокой неопределенности и волатильности.

Для преодоления этого вызова необходимо использовать методы, учитывающие неопределенность и позволяющие строить прогнозы с учетом различных сценариев развития событий.

В качестве альтернативы или дополнения к традиционным статистическим методам, в цифровой экономике все более широкое применение находят методы машинного обучения, обладающие высокой способностью к обучению на основе больших объемов данных, выявлению сложных закономерностей и прогнозированию нелинейных зависимостей.

Методы машинного обучения, такие как деревья решений, случайный лес, нейронные сети и методы опорных векторов, позволяют строить более точные и надежные статистические модели, а также решать сложные задачи классификации, регрессии и кластеризации.

Однако, применение методов машинного обучения требует высокой квалификации и опыта, а также понимания особенностей и ограничений каждого метода. Кроме того, использование машинного обучения сопряжено с риском переобучения моделей и необходимостью проверки их обобщающей способности на независимых данных.

Для эффективного статистического моделирования и прогнозирования в условиях цифровой экономики необходимо использовать гибридные модели, сочетающие в себе традиционные статистические методы и методы машинного обучения[4, с. 170].

Гибридные модели позволяют использовать преимущества обоих подходов, обеспечивая более точные и надежные прогнозы. Например, можно использовать методы машинного обучения для предварительной обработки данных и выявления важных факторов, а затем применять традиционные статистические модели для прогнозирования.

Альтернативным подходом является использование байесовских методов, позволяющих учитывать априорные знания и экспертные оценки при построении статистических моделей и прогнозов, а также оценивать неопределенность и строить доверительные интервалы.

Примерами успешного применения новых подходов к статистическому моделированию и прогнозированию в цифровой экономике являются прогнозирование спроса в электронной коммерции, оценка кредитного риска в онлайн-кредитовании, выявление мошеннических транзакций в онлайн-платежах, персонализация контента и рекламы, а также прогнозирование цен на криптовалюты. Однако, необходимо учитывать, что применение новых подходов сопряжено с определенными проблемами и ограничениями. Во-первых, методы машинного обучения требуют больших объемов данных для обучения моделей, что может быть труднодостижимо в некоторых случаях. Во-вторых, некоторые методы машинного обучения, такие как нейронные сети, являются "черными ящиками", и сложно интерпретировать результаты их работы. В-третьих, существует риск переобучения моделей машинного

обучения, что может привести к ухудшению их обобщающей способности. В-четвертых, применение новых подходов требует высокой квалификации и экспертизы в области статистики, машинного обучения и информационных технологий. В-пятых, использование больших данных и методов машинного обучения поднимает вопросы этики и конфиденциальности, требующие разработки и внедрения специальных мер защиты персональных данных и предотвращения дискриминации[5, с. 73].

Таким образом, статистическое моделирование и прогнозирование в условиях цифровой экономики сталкиваются с новыми вызовами, требующими переосмысления подходов и освоения новых инструментов. Для преодоления этих вызовов необходимо использовать новые подходы, основанные на применении методов машинного обучения, анализа больших данных и динамического моделирования.

Несмотря на определенные проблемы и ограничения, новые подходы открывают широкие возможности для повышения точности и адекватности статистических моделей и прогнозов, а также для принятия обоснованных решений в сфере экономики, управления и государственной политики.

Дальнейшие исследования в этой области должны быть направлены на разработку новых методов, решение проблем этики и конфиденциальности, а также на подготовку специалистов, обладающих необходимыми знаниями и навыками. Необходимо отметить, что успешное применение новых подходов к статистическому моделированию и прогнозированию в условиях цифровой экономики требует не только освоения новых методов и инструментов, но и развития новых компетенций у специалистов в области статистики и экономики. В частности, необходимо развивать навыки работы с большими данными, применения методов машинного обучения и анализа текста и изображений. Кроме того, необходимо развивать навыки критического мышления и интерпретации результатов статистического моделирования и прогнозирования, а также понимать этические и социальные последствия применения новых технологий.

Делая вывод, можно сказать, что цифровая экономика кардинально меняет условия, в которых осуществляется статистическое моделирование и прогнозирование. Высокая скорость генерации данных, их неструктурированность, нелинейность взаимосвязей, волатильность и неопределённость делают традиционные статистические методы недостаточно эффективными. В ответ на эти вызовы активно развиваются и внедряются современные подходы — методы машинного обучения, гибридные и байесовские модели, динамическое прогнозирование и анализ больших данных. Они позволяют строить более точные, гибкие и оперативные прогнозы, что особенно важно для принятия решений в быстро меняющейся цифровой среде. Вместе с тем, использование новых инструментов сопряжено с рядом ограничений: риском переобучения, сложностью интерпретации, этическими дилеммами и высокими требованиями к квалификации специалистов. Поэтому будущее статистики в цифровой экономике видится не в полной замене

классических методов, а в их синтезе с инновационными технологиями при условии соблюдения принципов прозрачности, надёжности и ответственности. Успех в этой области будет зависеть от развития междисциплинарных компетенций, совершенствования методологии и формирования этических стандартов работы с данными.

Список литературы

1. Гейзер, А. А. Цифровая Экономика: Учебное пособие. Текстовое (символьное) электронное издание / А. А. Гейзер, С. А. Жутяева. – Санкт-Петербург: Петербургский государственный университет путей сообщения Императора Александра I, 2023. – 63 с.
2. Елисеева, И. И. (ред.). Эконометрика: учебник для вузов / под ред. И. И. Елисеевой. — Москва: Юрайт, 2025. — 449 с.
3. Кузнецов, А. А. Статистическое моделирование измерений: Учебно-методическое пособие к выполнению курсовой работы / А. А. Кузнецов, А. Ю. Кузьменко, А. Л. Каштанов. – Омск: Омский государственный университет путей сообщения, 2023. – 41 с.
4. Моделирование и прогнозирование развития отраслей социально-экономической сферы: Сборник научных трудов по материалам Всероссийской научно-практической конференции, Курск, 25 мая 2023 года / Сост. Н.С. Бушина, отв. редактор М.П. Куркина. – Курск: Курский государственный медицинский университет, 2023. – 226 с.
5. Шумов, В. В. Национальная безопасность: Моделирование и прогнозирование / В. В. Шумов. – Москва: Ленанд, 2023. – 138 с.

Преодоление «ловушки средних доходов»: Комплексное развитие территорий как основа устойчивого роста и качества жизни

Overcoming the "middle income trap": Comprehensive territorial development as a basis for sustainable growth and quality of life

Чернецкий Д.М.

Эксперт в области экономики и финансов,
операционной эффективности и трансформации
бизнеса. CPMA (IPMA Leve D)

Chernetsky D.M.

Expert in Economics and Finance,
Operational Efficiency and Business Transformation Business. CPMA (IPMA Leve D)

Аннотация. В статье исследуется проблема «ловушки средних доходов» в регионах России, где рост доходов населения не сопровождается улучшением качества жизни, что ведет к оттоку капитала и кадров. Автор выделяет ключевые признаки проблемы: сырьевую зависимость, слабое развитие сферы услуг и инфраструктуры. В качестве решения предлагается перейти к комплексному, территориально-ориентированному развитию с приоритетом качества жизни, включая инвестиции в человеческий капитал, городскую среду, туризм и диверсификацию экономики. Сделан вывод, что удержание расходов населения в регионе является ключом к преодолению «ловушки».

Abstract. The article examines the "middle-income trap" in Russian regions, where growing incomes fail to lead to improved quality of life, resulting in the outflow of capital and human resources. The author identifies key manifestations of the problem, such as resource dependence, underdeveloped services, and infrastructure gaps. The proposed solution is a shift to an integrated, territory-oriented approach prioritizing quality of life, including investments in human capital, urban environment, tourism, and economic diversification. It is concluded that retaining resident spending within the region is key to overcoming the trap.

Ключевые слова: ловушка средних доходов, качество жизни, региональное развитие, человеческий капитал, экономика впечатлений, диверсификация экономики, комплексное развитие территорий, городская среда, миграция, Российская Федерация.

Keywords: middle-income trap, quality of life, regional development, human capital, experience economy, economic diversification, integrated territorial development, urban environment, migration, Russian Federation.

Введение. *«Не так важно, где живет человек, важно, как человек отдыхает».* Эта фраза, на первый взгляд относящаяся к сфере личного выбора, в современных условиях приобретает глубокое социально-экономическое звучание для территорий: муниципалитетов, регионов и даже целых макрорегионов. Она отражает фундаментальный сдвиг в системе ценностей и мотиваций населения при выборе места для жизни, работы и инвестиций. Если в индустриальную эпоху доминирующим фактором притягательности территории зачастую выступал уровень заработной платы и наличие рабочих мест, то в постиндустриальном обществе, особенно для квалифицированных и мобильных граждан, на передний план выходят аспекты качества жизни.

Феномен «ловушки средних доходов» описывает ситуацию, когда страна или регион, достигнув определенного среднего уровня благосостояния,

сталкиваются с замедлением экономического роста и неспособностью перейти в категорию высокодоходных экономик.

Удовлетворенность «средой обитания», ощущение комфорта, безопасности, доступность разнообразных возможностей для качественного досуга, культурного обогащения и самореализации становятся ключевыми факторами не только привлечения, но и, что более важно, удержания человеческого и финансового капитала на территории [7].

Таким образом, создание среды, в которой жители не только могут эффективно зарабатывать, но и хотят и могут полноценно и разнообразно тратить заработанное, инвестируя в свое качество жизни, становится стратегической задачей регионального управления.

Рост доходов, не находящий адекватного предложения качественных благ и услуг на месте, порождает неудовлетворенность и стимулирует миграцию, что является одним из проявлений так называемой «ловушки средних доходов» на региональном уровне.

«Ловушка средних доходов» в России.

В контексте Российской Федерации и ее регионов «ловушка средних доходов» проявляется специфическим образом. Рост индивидуальных доходов населения, часто сконцентрированный в отдельных отраслях, например, сырьевых или связанных с государственным заказом, или у ограниченных групп населения, далеко не всегда сопровождается адекватным и гармоничным развитием самой территории.

Отсутствие соразмерного улучшения социальной, культурной, экологической и городской инфраструктуры, а также недостаточная диверсификация экономики ведут к снижению общей привлекательности региона для жизни [3]. В результате, даже при относительно высоких заработках, население, особенно его наиболее активная, мобильная и квалифицированная часть, начинает испытывать неудовлетворенность качеством жизни.

Многие российские регионы, особенно те, чья экономика зависит от одного-двух крупных предприятий, т.е. моногорода, или от добычи и первичной переработки природных ресурсов, сталкиваются с подобными вызовами. В периоды высоких цен на сырье или при наличии крупных федеральных заказов доходы работников ведущих отраслей могут существенно превышать среднероссийские показатели.

Перечислю признаки «ловушки средних доходов».

Сырьевая зависимость и моноспециализация – исторически сложившаяся структура экономики многих российских регионов характеризуется преобладанием одной или нескольких крупных отраслей, часто связанных с добычей и первичной переработкой природных ресурсов: нефть, газ, уголь, металлы, лес, – или с крупными промышленными предприятиями, включая оборонно-промышленный комплекс. Такая структура обеспечивает высокие доходы в периоды благоприятной конъюнктуры, но делает регион крайне

уязвимым к колебаниям мировых цен на сырье или изменениям государственного заказа.

Слабое развитие сферы услуг и «экономики впечатлений» – во многих регионах, особенно в небольших городах и удаленных территориях, наблюдается острый дефицит качественных и разнообразных услуг. Это касается как потребительских услуг: современная розничная торговля, предприятия общественного питания, бытовые услуги, индустрия развлечений и досуга, – так и деловых услуг: финансовые, консалтинговые, маркетинговые, IT-услуги [1].

Отставание инфраструктуры – качество жизни напрямую зависит от состояния базовой инфраструктуры. Во многих регионах РФ сохраняются серьезные проблемы с качеством дорожной сети, доступностью и эффективностью общественного транспорта, высоким уровнем износа коммунальных сетей: водоснабжение, канализация, теплоснабжение, – дефицитом современного, комфортного и доступного жилья, а также низким качеством и покрытием современных средств связи: высокоскоростной интернет, мобильная связь.

Низкое качество «мягкой» инфраструктуры – помимо физической инфраструктуры, критически важную роль играет т.н. «мягкая» инфраструктура. Проблемы в системе здравоохранения: недостаток квалифицированных кадров, устаревшее оборудование, низкая доступность специализированной медицинской помощи, – в системе образования: неравенство доступа к качественному образованию, отток талантливых выпускников, низкий уровень общественной безопасности, неблагоприятная экологическая обстановка, а также невысокая эффективность государственного и муниципального управления, недостаточный уровень развития гражданского общества и низкая толерантность могут существенно снижать привлекательность территории для проживания, даже при относительно высоких доходах.

Неэффективное управление бюджетом – даже при наличии значительных доходов от «локомотивных» отраслей, бюджетные средства не всегда направляются на решение стратегических задач развития территории и повышения качества жизни населения. Зачастую они расходуются на текущее содержание, реализацию краткосрочных имиджевых проектов или неэффективные инвестиции, не создающие долгосрочного мультипликативного эффекта для экономики и социальной сферы региона [2].

Географическая изолированность и слабая транспортная связность – удаленность от крупных экономических центров, высокие транспортные издержки, недостаточная развитость транспортных коридоров и логистической инфраструктуры ограничивают экономическую активность, затрудняют доступ к рынкам сбыта и внешним источникам ресурсов, включая квалифицированные кадры и технологии, а также повышают стоимость жизни.

Недостаток инноваций и инвестиций в НИОКР препятствует переходу от ресурсной экономики к инновационной модели, что требует значительных

инвестиций и благоприятной среды для внедрения технологий. «Ловушка средних доходов» усугубляет региональное неравенство, расширяя разрыв между успешными агломерациями и депрессивными территориями.

Последствия «ловушки средних доходов».

Рост покупательной способности без «точки приложения». В регионах, подверженных риску «ловушки средних доходов», наблюдается ситуация, когда доходы определенной части населения растут, например, за счет работы на крупных промышленных предприятиях или в добывающих отраслях, однако качество и разнообразие товаров и услуг, доступных на местном рынке, остаются на низком уровне.

Отсутствие современной торговой инфраструктуры, качественного жилья, развитой сферы бытовых, медицинских, образовательных и культурных услуг, а также ограниченные возможности для интересного и разнообразного досуга приводят к тому, что население вынуждено удовлетворять свои возросшие потребности за пределами региона [6]. Это выражается в поездках за покупками в более крупные города, приобретении недвижимости в других регионах или за рубежом, получении образования и медицинских услуг там же.

Дисбаланс в развитии. Экономика региона может демонстрировать высокие показатели в одной или двух узкоспециализированных отраслях (часто это сырьевой сектор, предприятия оборонно-промышленного комплекса или низкотехнологичные производства), которые обеспечивают занятость и доходы для работников этих сфер [5].

Однако другие важные сектора экономики, такие как высокотехнологичные услуги, обрабатывающие производства с высокой степенью передела, современное сельское хозяйство, туризм, креативные индустрии, а также малый и средний бизнес, ориентированный на удовлетворение разнообразных потребностей населения, остаются недоразвитыми.

Отток человеческого и финансового капитала. Рост доходов и осведомленности о качестве жизни в других регионах приводит к тому, что наиболее образованная и мобильная часть населения начинает сравнивать условия жизни. При значительном разрыве в качестве жилья, доступности образования, здравоохранения, развитии городской среды и возможностях для досуга принимается решение о миграции.

Самоусиление негатива. Отток наиболее активной и платежеспособной части населения запускает порочный круг. Снижается спрос на местные товары и услуги, что угнетает развитие малого и среднего бизнеса. Сокращается налогооблагаемая база, что ограничивает возможности регионального и муниципального бюджетов по финансированию развития инфраструктуры и социальной сферы [4]. Ухудшается инвестиционный климат, поскольку инвесторы видят сокращающийся рынок и дефицит квалифицированных кадров. Все это ведет к дальнейшей деградации среды обитания и сервисов, что, в свою очередь, стимулирует новые волны миграции.

Как преодолеть «ловушку средних доходов». Для преодоления ситуации с «ловушкой средних доходов» местным органам власти необходимо применять ряд мер, нацеленных на корректное изменение ситуации на вверенных им территориях.

Комплексный территориально-ориентированный подход – переход от узкоотраслевого или исключительно экономического взгляда на развитие к стратегическому планированию, где повышение качества жизни населения и создание комфортной среды обитания рассматриваются, как равноправные приоритеты наряду с ростом экономических показателей.

Приоритетные инвестиции в человеческий капитал и комфортную среду – целенаправленное вложение ресурсов в модернизацию систем образования и здравоохранения, улучшение экологической ситуации, создание безопасной, благоустроенной и эстетически привлекательной городской и сельской среды.

Развитие «экономики впечатлений» и сферы досуга – стимулирование создания и развития современных объектов культуры, спорта, туризма (включая экологический и сельский туризм), индустрии развлечений, общественного питания и других услуг, формирующих разнообразные возможности для качественного проведения свободного времени и удовлетворения растущих потребностей населения.

Эффективное использование и развитие природно-рекреационного потенциала – создание инфраструктуры и условий для цивилизованного отдыха на природе, сохранения и популяризации природных и культурных достопримечательностей.

Стимулирование диверсификации экономики – поддержка развития новых, несырьевых и высокотехнологичных отраслей, создание условий для инновационной деятельности, привлечение инвестиций в обрабатывающие производства с высокой добавленной стоимостью.

Активная поддержка малого и среднего предпринимательства – создание благоприятной регуляторной и финансовой среды для развития предпринимательских инициатив, особенно в сфере услуг, ориентированных на конечное потребление, что способствует созданию рабочих мест, росту доходов и повышению разнообразия предложения на местном рынке [9].

В качестве рекомендаций для муниципальных и региональных властей предлагается следующее:

-Изменение подхода к стратегическому планированию. Необходимо включить интегрированные показатели качества жизни из Индекса городской среды Минстроя и данных социологических опросов в региональные стратегии наравне с экономическими показателями. Эффективной мерой станет синхронизация проектов экономического развития (ТОР, кластеры, технопарки) с опережающим развитием социальной, транспортной и досуговой инфраструктуры.

-Изменение подхода к инвестиционной политике территории. Одной из мер властей может стать использование механизмы частно-государственного партнерства, пересмотра и дополнения региональные инвестиционные

стандарты и другие инструменты для стимулирования частных инвестиций не только в традиционные промышленные отрасли, но и в создание современных объектов жилой застройки, социальной инфраструктуры, туристических комплексов, культурно-развлекательных центров и качественной сферы услуг.

-Развитие городской среды и инфраструктуры. Создание комфортной городской среды, обеспечение активного и эффективного участия региона в реализации федеральных и национальных проектов, таких как «Жилье и городская среда», «Безопасные качественные дороги», «Экология», «Туризм и индустрия гостеприимства», максимально используя возможности софинансирования и привлечения федеральных ресурсов, является одним из путей удержания людей на территории [9].

Приоритетное развитие общественных пространств: создание парков, набережных, пешеходных зон, велосипедной инфраструктуры и модернизация общественного транспорта, - повысит привлекательность территорий для жителей и снизит миграционные настроения.

-Раскрытие рекреационного потенциала. Для преодоления "ловушки средних доходов" необходимо развивать внутренний и въездной туризм через создание инфраструктуры на особо охраняемых территориях (экотропы, визит-центры, кемпинги), формировать благоустроенные зоны отдыха в городской и пригородной черте, стимулировать создание локальных брендов и уникальных туристических продуктов.

Это позволит эффективно использовать природные и культурные особенности регионов, тем самым обеспечивая возможности для качественного отдыха населения.

-Поддержка малого и среднего бизнеса в сфере услуг. Создание благоприятных условий для МСП в сферах услуг, досуга и туризма через упрощение административных процедур, доступ к льготному финансированию и консультационной поддержке укрепит доверие бизнеса к региональным властям.

-Человеческий капитал. Несомненно, важным фактором, повышающим мотивацию «остаться и не переезжать» является доступ к качественному образованию.

Для того, чтобы этот фактор сработал необходимо провести модернизацию системы регионального профессионального образования, как среднего профессионального, так и высшего в том числе с учетом текущих и перспективных потребностей диверсифицируемой экономики региона и современных требований к качеству жизни: подготовка специалистов для сферы услуг, креативных индустрий, IT-сектора, индустрии гостеприимства, экологии и городского управления [8].

-Транспортная инфраструктура. Для преодоления "ловушки средних доходов" необходимы комплексные меры: развитие не только магистральной сети, но и модернизация региональных дорог для улучшения доступности малых городов и сельских территорий. Решения должны учитывать специфику

каждого региона, поскольку универсальные подходы часто неэффективны и могут усугубить ситуацию.

Заключение. Преодоление «ловушки средних доходов» требует перехода от парадигмы роста валовых показателей к комплексному, территориально-ориентированному развитию. Инвестиции в качество жизни, человеческий капитал и комфортную среду — это стратегические вложения в главный актив территории.

Цитата «Не так важно, где ты живешь, важно, как ты отдыхаешь» приобретает прямое экономическое значение, указывая на приоритеты современного регионального развития. Комплексное развитие, ориентированное на человека, становится императивом для устойчивого роста России.

Список литературы:

1. Баранов П. А., и др. Качество жизни и устойчивое развитие территорий // Научные ведомости БелГУ. — 2022. — № 3.
2. Зубаревич Н. В. Пространственная неоднородность России: демография и экономика // Вопросы экономики. — 2020. — № 12.
3. Минстрой России. Индекс качества городской среды. — 2023.
4. Сухарев О. С. Пространственное развитие и экономическая устойчивость: региональный аспект // Региональная экономика. — 2021. — № 4.
5. Felipe J. Tracking the Middle-Income Trap: What is It, Who is in It, and Why? // ADB Economics Working Paper Series. — 2012.
6. Florida R. The Rise of the Creative Class. — New York: Basic Books, 2002.
7. Gill I. S., Kharas H. An East Asian Renaissance: Ideas for Economic Growth. — Washington, DC: World Bank Publications, 2007.
8. Glaeser E. Triumph of the City. — New York: Penguin Press, 2011.
9. Kuznets S. Economic Growth of Nations. — Cambridge, MA: Harvard University Press, 1971.
10. Rodrik D. The Past, Present, and Future of Economic Growth. — Geneva: Global Citizen Foundation, 2013.

Сборник научных статей

по материалам II Международной научно-практической конференции
«Актуальные проблемы экономики, управления, учета и аудита в цифровой
индустрии»

5 декабря 2025 г.

В 2 томах

Том, включающий 2 – 5 секции