



Российская академия предпринимательства

# ПУТЕВОДИТЕЛЬ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ

Научно-практический журнал

Том 18 № 4 2025

Включен в Перечень ведущих рецензируемых научных журналов и изданий,  
рекомендованных ВАК Министерства науки и высшего образования  
Российской Федерации

**Цель журнала** — служить научной площадкой для обсуждения широкого круга вопросов, связанных с эффективным развитием экономики и предпринимательства в России и за рубежом.

**Задачи журнала:**

- публикация результатов научных исследований и практических достижений в области экономики, финансов, менеджмента, социально-культурных аспектов предпринимательства;
- формирование тематических научных площадок для обмена мнениями, предложениями и опытом между учеными из разных регионов России и стран мира;
- содействие молодым ученым в повышении качества их публикаций;
- продвижение и индексирование опубликованных научных работ в ведущих базах цитирования.

Целевая авторская и читательская аудитория журнала включает научных работников, преподавателей, предпринимателей, а также студентов, магистров и аспирантов экономических специальностей.

Издается с 2004 г.

[www.pp-mag.ru](http://www.pp-mag.ru)

Москва  
2025



Russian Academy of Entrepreneurship

# ENTREPRENEUR'S GUIDE

Scientific and Practical Journal

Vol. 18 No. 4 2025

Included to the List of the reviewed scientific magazines and editions  
recommended by Highest Certifying Commission  
of the Ministry of Science and High Education of the Russian Federation

**The purpose of the journal** is to serve as a scientific platform for discussion of a wide range of issues related to the effective development of economy and entrepreneurship in Russia and abroad.

**Journal's tasks:**

- Publication of the results of scientific research and practical achievements in the field of economics, finance, management, socio-cultural aspects of entrepreneurship;
- Formation of thematic scientific platforms for exchange of views, proposals and experience between scientists from different regions of Russia and countries of the world;
- Assisting young scientists in improving the quality of their publications;
- Promotion and indexing of published scientific works in leading citation bases.

The target author and readership of the magazine includes researchers, teachers, entrepreneurs, as well as students, masters and graduate students of economic specialties.

Published since 2004

**[www.pp-mag.ru](http://www.pp-mag.ru)**

Moscow

2025

## Путеводитель предпринимателя

## Putevoditel' predprinimatelya

Научно-практический журнал

### РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ

#### ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР

**Балабанов Владимир Семенович** — доктор экономических наук, профессор, Заслуженный деятель науки РФ, Президент, АНО ВО «Российская академия предпринимательства», Москва, Россия

#### ПРЕДСЕДАТЕЛЬ РЕДАКЦИОННОЙ КОЛЛЕГИИ

**Балабанова Анна Владимировна** — доктор экономических наук, профессор, ректор АНО ВО «Российская академия предпринимательства», Москва, Россия

**Ахметов Лерик** — доктор экономических наук, профессор, НАНО ВО «Институт мировых цивилизаций», Москва, Россия

**Бабенкова Светлана Юрьевна** — кандидат экономических наук, старший научный сотрудник Центра арабских и исламских исследований Института востоковедения РАН, Москва, Россия

**Ботавина Римма Николаевна** — доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры «Экономическая теория, мировая экономика, менеджмент и предпринимательство» АНО ВО «Российская академия предпринимательства», Москва, Россия

**Бычкова Светлана Михайловна** — доктор экономических наук, профессор, Заслуженный работник высшей школы РФ, профессор кафедры «Бухгалтерский учет и статистика» АОУ ВО Ленинградской области «Гатчинский государственный университет», Гатчина, Россия.

**Власов Анатолий Александрович** — доктор юридических наук, профессор, действительный член Российской академии юридических наук (РАЮН), профессор Кафедры международного частного и гражданского права Московского государственного института международных отношений Министерства иностранных дел Российской Федерации (МГИМО МИД РФ), Москва, Россия

**Власов Александр Викторович** — кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры «Финансы и кредит», Российский университет транспорта (МИИТ), Москва, Россия

**Воронченко Тамара Васильевна** — доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры таможенных доходов и тарифного регулирования Российской таможенной академии, Москва, Россия

**Высоцкая Наталия Владимировна** — доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры «Экономическая теория и менеджмент» Российского университета транспорта (МИИТ), Москва, Россия

**Кузнецова Елена Ивановна** — доктор экономических наук, профессор, кафедра экономической безопасности, финансов и экономического анализа, Московский университет МВД России им. В.Я. Кикотя, Москва, Россия

**Миленков Александр Владимирович** — доктор экономических наук, доцент, Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова, профессор кафедры мировых финансовых рынков и финтех, Москва, Россия

**Миллерман Александр Самуилович** — доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры «Финансы и страхование» Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (РАНХиГС), вице-президент АО «Санкт-Петербургская Международная Товарно-сырьевая Биржа», Москва, Россия

**Мысляева Ирина Николаевна** — доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры «Экономика и управление в космической отрасли» Московского государственного университета им М.В. Ломоносова, Москва, Россия

**Репкина Ольга Брониславовна** — доктор экономических наук, профессор, Российский университет транспорта (МИИТ), Москва, Россия

**Русавская Алевтина Викторовна** — доктор экономических наук, профессор, АНО ВО «Университет мировых цивилизаций им. В.В. Жириновского», Москва, Россия

**Юденков Юрий Николаевич** — кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры государственной политики МГУ им. М.В. Ломоносова, Москва, Россия

# Entrepreneur's Guide

## Scientific and Practical Journal

### EDITORIAL BOARD

#### CHIEF EDITOR

**Balabanov Vladimir S.** — Doctor of Science (Economics), Professor, Honored worker of Science of Russian Federation, President, Russian Academy of Entrepreneurship, Moscow, Russia

#### CHAIRMAN OF EDITORIAL BOARD

**Balabanova Anna V.** — Doctor of Science (Economics), Professor, Rector of Russian academy of entrepreneurship, Moscow, Russia

**Akhmetov Lerik** — Doctor of Science (Economics), Professor, NANO HE «Institute of World Civilizations», Moscow, Russia

**Babenkova Svetlana Yu.** — Candidate of Science (Economics), Senior research associate of Center of the Arab and Islamic researches, Institute of Oriental Studies of the Russian Academy of Sciences, Moscow, Russia

**Botavina Rimma N.** — Doctor of Science (Economics), Associate Professor, Professor of Economic theory, world economy, management and entrepreneurship Chair of Russian academy of entrepreneurship, Moscow, Russia

**Bychkova Svetlana M.** — Doctor of Science (Economics), Professor, Honored Worker of Higher School of the Russian Federation, Professor of the Department of Accounting and Statistics, AEI HE of Leningrad Region Gatchina State University, Gatchina, Russia

**Kuznetsova Elena I.** — Doctor of Science (Economics), Professor, Department of economic security, finance and economic analysis, V. IA. Kikot Moscow University of the Ministry of Internal Affairs of the Russian Federation, Moscow, Russia

**Milenkov Alexander V.** — Doctor of Science (Economics), Associate Professor, Plekhanov Russian University of Economics, professor of the Department of world financial markets and fintech, Moscow, Russia

**Millerman Alexander S.** — Doctor of Science (Economics), Associate Professor, Professor of Finance and Insurance Chair of Russian Academy of National Economy and Public Service under the President of the Russian Federation, Vice-President of St. Petersburg International Commodity Exchange, Moscow, Russia

**Myslyaeva Irina N.** — Doctor of Science (Economics), Professor, Professor of Economics and governance in the space industry Chair of Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia

**Repkina Olga B.** — Doctor of Science (Economics), Professor, Russian University of Transport (MIIT), Moscow, Russia

**Rusavskaya Alevtina V.** — Doctor of Science (Economics), Professor, Zhirinovsky University of World Civilizations, Moscow, Russia

**Vlasov Anatoliy A.** — Doctor of Science (Jurisprudence), Professor, Member of the Russian Academy of Legal Sciences, Professor of the International Private and Civil Law Chair of the Moscow State Institute of International Relations of the Ministry of Foreign Affairs of the Russian Federation (MGIMO), Moscow, Russia

**Vlasov Alexander V.** — Candidate of Science (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance and Credit, Russian University of Transport (MIIT), Moscow, Russia

**Voronchenko Tamara V.** — Doctor of Science (Economics), Professor, Department of Customs Revenue and Tariff Regulation, Russian Customs Academy, Moscow, Russia

**Vysotskaya Natalia V.** — Doctor of Science (Economics), Professor, Professor of Economic Theory and management Chair of Russian University of Transport (MIIT), Moscow, Russia

**Yudenzov Yuriy N.** — Candidate of Science (Economics), Associate Professor, Associate Professor of State Policy Chair of Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia

<b>Свидетельство о регистрации СМИ:</b>	ПИ № ФС77 –84392 от 29 декабря 2022 г., ПИ № 77 –17479 от 18 февраля 2004 г.
<b>ISSN:</b>	2073–9885
<b>ISSN on-line:</b>	2687–136X
<b>Периодичность:</b>	4 выпуска в год
<b>Префикс DOI:</b>	10.24182
<b>Подписной индекс в Объединенном каталоге «Пресса России»:</b>	E38941
<b>Условия распространения материалов:</b>	Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License
<b>Копирайт:</b>	© Коллектив авторов, 2025 © Российская академия предпринимательства, оформление макета, 2025
<b>Учредитель:</b>	АНО ДПО «Российская академия предпринимательства»
<b>Издательство:</b>	Агентство печати «Наука и образование»
<b>Типография:</b>	Типография «Канцлер», г. Ярославль
<b>Сайт:</b>	<a href="http://www.pp-mag.ru">www.pp-mag.ru</a>
<b>Адрес:</b>	109544, г. Москва, ул. Малая Андроньевская, д. 15
<b>E-mail:</b>	<a href="mailto:Abalabanova@yandex.ru">Abalabanova@yandex.ru</a>
<b>Тел.:</b>	+7(903) 720–47–27
<b>Тираж:</b>	100 экз.
<b>Подписано в печать:</b>	30.11.2025

<b>Media Registration Certificate:</b>	ПИ No. ФС77-84392 dated December 29, 2022, ПИ No. 77-17479 dated February 18, 2004
<b>ISSN:</b>	2073-9885
<b>ISSN on-line:</b>	2687-136X
<b>Pablication Frequency:</b>	Quarterly
<b>Prefix DOI:</b>	10.24182
<b>Subscription index in the United catalog «Press of Russia»:</b>	E38941
<b>Terms of distribution of materials:</b>	The content is available under a license Creative Commons Attribution 4.0 License
<b>Copyright:</b>	© Group of authors, 2025 © Russian academy of entrepreneurship, layout design, 2025
<b>Founder:</b>	ANO APE «Russian academy of entrepreneurship»
<b>Pablisher:</b>	Press Agency «Science and Education»
<b>Printing House:</b>	Printing house «Chancler», Yaroslavl
<b>Web-site:</b>	www.pp-mag.ru
<b>Postal adress:</b>	15 Malaya Andronevskaya str., Moscow, 109544
<b>E-mail:</b>	Abalabanova@yandex.ru
<b>Tel.:</b>	+7(903) 720-47-27
<b>Signed to the print:</b>	30.11.2025

## Содержание

### Цифровизация экономики / Digitalization of economy

Обзорная статья

<b>Цифровая трансформация как инструмент перехода от локального рынка к глобальному присутствию .....</b>	<b>9</b>
<i>И. В. Трунов</i>	

Научная статья

<b>Применение AI для ESG-трансформации .....</b>	<b>19</b>
<i>О. В. Маркова, Т. А. Шпилькина, Т. Н. Шушунова, Н. Н. Гринева, Н. Ю. Николаева</i>	

### Финансово-кредитные инструменты повышения качества экономического роста

Научная статья

<b>Административная технология управления затратами через распределение финансовой ответственности между подразделениями .....</b>	<b>29</b>
<i>М. П. Дронова</i>	

Научная статья

<b>Формирование эффективной финансовой стратегии российских маркетплейсов в условиях развития цифровых блокчейн-технологий .....</b>	<b>40</b>
<i>В. А. Федоров</i>	

### Региональная и отраслевая экономика

Обзорная статья

<b>Системный учет как основа финансовой устойчивости в ресторанном бизнесе .....</b>	<b>50</b>
<i>Р. Н. Ахмедшин</i>	

### Управленческие аспекты предпринимательства

Обзорная статья

<b>Влияние санкционного режима на изменение процессов управления персоналом на отечественных предприятиях .....</b>	<b>58</b>
<i>И. В. Гуськова, Хасан Хдер</i>	

Научная статья

<b>Роль маркетинговых исследований в формировании производственной программы предприятия .....</b>	<b>66</b>
<i>Г. Г. Меньшиков</i>	

Обзорная статья

<b>Квалификационная модель специалиста финансовой сферы в условиях современного рынка труда .....</b>	<b>74</b>
<i>О. Б. Репкина</i>	

### Социокультурные аспекты предпринимательской деятельности

Обзорная статья

<b>Перспективные направления психологии: потребительские предпочтения, тренды, прогноз развития .....</b>	<b>79</b>
<i>Н. В. Филоненко</i>	

Научная статья

<b>Психологическое консультирование в России: профессиональная переподготовка, состояние, проблемы, способы решения .....</b>	<b>89</b>
<i>Н. В. Филоненко, О. А. Швачун</i>	

### Мировая экономика и предпринимательство

Обзорная статья

<b>Механизмы укрепления сотрудничества стран-членов БРИКС .....</b>	<b>101</b>
<i>А. В. Балабанова</i>	

## Contents

### Digitalization of economy

Review article

**Digital Transformation as a Tool for Transition from the Local Market to Global Presence ..... 9**

*I. V. Trunov*

Original article

**Using AI for ESG transformation ..... 19**

*O. V. Markova, T. A. Shpilkina, T. N. Shushunova, N. N. Grinev, N. Y. Nikolaeva*

### Financial and credit instruments of improvement the quality of economic growth

Original article

**Administrative technology of cost management  
through the distribution of financial responsibility among divisions ..... 29**

*M. P. Dronova*

Original article

**Formation of an effective financial strategy for Russian marketplaces  
in the context of the development of digital blockchain technologies ..... 40**

*V. A. Fedorov*

### Regional and Industry Economy

Review article

**System accounting as a basis for financial stability in the restaurant business ..... 50**

*R. N. Akhmedshin*

### Management aspects of entrepreneurship

Review article

**The impact of the sanctions regime on changes  
in personnel management processes in domestic enterprises ..... 58**

*I. V. Guskova*

Original article

**The role of marketing research in the formation an enterprise's production program ..... 66**

*G. G. Menshikov*

Review article

**Qualification model of a specialist in the conditions of the modern labor market ..... 74**

*O. B. Repkina*

### Socio-cultural aspects of entrepreneurial activity

Review article

**Promising areas of psychology:  
consumer preferences, trends, and development forecasts ..... 79**

*N. V. Filonenko*

Original article

**Psychological counseling in Russia:  
professional retraining, current status, problems and solutions ..... 89**

*N. V. Filonenko, O. A. Shvachun*

### Мировая экономика и предпринимательство

Review article

**Mechanisms for strengthening BRICS cooperation ..... 101**

*A. V. Balabanova*





## Цифровая трансформация как инструмент перехода от локального рынка к глобальному присутствию

**И. В. Трунов**

Генеральный директор

[i.trunov@atlantix.cc](mailto:i.trunov@atlantix.cc)

Atlantix Portal LLC,  
Дубай, ОАЭ

**Аннотация:** В статье представлен обзор цифровой трансформации как инструмента перехода предприятий от локального уровня развития к глобальному присутствию. Исследование основано на комплексном подходе, объединяющем методы сравнительного анализа, содержательной декомпозиции и системной интерпретации статистических и эмпирических данных. Особое внимание уделено механизмам цифровизации внешнеэкономической деятельности, институциональным предпосылкам перехода к платформенным моделям управления и влиянию цифровых технологий на технологическую сложность экспортных операций. Рассмотрены этапы внедрения цифровых решений в международную бизнес-среду, включая использование аналитических систем, онлайн-платформ, цепей поставок, электронного документооборота и смарт-контрактов. Проведен анализ экономических эффектов цифровизации, выявивший прямую зависимость между уровнем цифровой зрелости компаний, инновационной активностью и производственной эффективностью. Часть исследования основана на практическом опыте реализации цифровых стратегий в проектах Advisability Group и Atlantix, подтверждающем возможность масштабирования бизнеса без физической экспансии за счет развития цифровых инфраструктур и распределенных команд. В работе обосновано, что цифровая трансформация формирует новые модели глобального позиционирования, основанные на данных, знаниях и интеллектуальных технологиях, обеспечивая предприятиям устойчивость, инновационную самодостаточность и долгосрочную конкурентоспособность в мировой экономике. Статья будет полезна экономистам, управленцам, специалистам в области цифровой экономики и разработчикам стратегий международного развития бизнеса.

**Ключевые слова:** цифровая трансформация, глобализация, внешнеэкономическая деятельность, инновации, технологическая зрелость, цифровая экономика, конкурентоспособность.

**Для цитирования:** Трунов И.В. Цифровая трансформация как инструмент перехода от локального рынка к глобальному присутствию. Путеводитель предпринимателя. 2025. Т. 18. № 4. С. 9–18. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-4-9-18>.

## Digital Transformation as a Tool for Transition from the Local Market to Global Presence

**I. V. Trunov**

CEO

[i.trunov@atlantix.cc](mailto:i.trunov@atlantix.cc)

Atlantix Portal LLC,  
Dubai, UAE

© Трунов И.В., 2025  
© Trunov I.V., 2025

**Abstract:** The article presents a review of digital transformation as a tool for enabling enterprises to transition from local development to a global presence. The study is based on a comprehensive approach combining methods of comparative analysis, content decomposition, and systemic interpretation of statistical and empirical data. Special attention is paid to the mechanisms of digitalization in foreign economic activity, the institutional prerequisites for transitioning to platform-based management models, and the impact of digital technologies on the technological complexity of export operations. The stages of implementing digital solutions in the international business environment are examined, including the use of analytical systems, online platforms, supply chain management tools, electronic document workflow, and smart contracts. The analysis of the economic effects of digitalization reveals a direct correlation between the level of digital maturity, innovation activity, and production efficiency of companies. Part of the study is based on the practical experience of implementing digital strategies in the Advisability Group and Atlantix projects, which confirm the possibility of scaling a business without physical expansion through the development of digital infrastructures and distributed teams. The paper substantiates that digital transformation shapes new models of global positioning based on data, knowledge, and intelligent technologies, ensuring enterprise resilience, innovation self-sufficiency, and long-term competitiveness in the global economy. The article will be useful for economists, managers, specialists in the field of digital economy, and developers of international business development strategies.

**Keywords:** digital transformation, globalization, foreign economic activity, innovation, technological maturity, digital economy, competitiveness.

**For citation:** I.V. Trunov. Digital Transformation as a Tool for Transition from the Local Market to Global Presence. *Entrepreneur's Guide*. 2025. T. 18. № 4. P. 9–18. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-4-9-18>.

## Введение

Современная экономика переживает радикальный сдвиг в сторону цифровых экосистем, объединяющих производство, финансы, логику управления и взаимодействие с потребителем в единую инфраструктуру данных. Данная эволюция сопровождается ростом требований к прозрачности, управляемости и устойчивости бизнес-процессов<sup>1</sup>. Одним из ключевых факторов, обеспечивающих эти качества, становится цифровая трансформация — процесс внедрения технологий анализа данных, автоматизации, искусственного интеллекта и облачных сервисов в управленческие и производственные контуры компании.

Особое значение цифровая трансформация приобретает в условиях, когда глобальные рынки становятся все более взаимосвязанными, а традиционные формы международного присутствия утрачивают эффективность. В новых условиях решающую роль играют скорость реакции, гибкость бизнес-модели и способность оперировать цифровыми ресурсами — от данных до интеллектуальных систем. Цифровые инструменты позволяют компаниям преодолевать географические и инфраструктурные ограничения, открывая путь к масштабированию и интеграции в мировые цепочки добавленной стоимости.

Переход к цифровой модели хозяйствования сопровождается рядом вызовов. Среди них неравномерность цифрового развития отраслей, кадровый дефицит, институциональные барьеры и ограниченность государственной поддержки инноваций<sup>2</sup>. Данные факторы усиливают технологическое неравенство и затрудняют участие локальных предприятий в глобальных экосистемах. Тем не менее, именно цифровая трансформация способна устранить разрыв между внутренними и внешними рынками, превращая локальные компании в участников международного цифрового пространства.

Цель исследования — выявить закономерности и механизмы, посредством которых цифровая трансформация способствует переходу предприятий от локального уровня развития к устойчивому глобальному позиционированию, определить ключевые управленческие и технологические факторы, обеспечивающие данный процесс.

<sup>1</sup> Исаков И.В., Воронина Т.В. Цифровая трансформация внешнеэкономической деятельности [Электронный ресурс]. Ученые записки Крымского федерального университета имени В.И. Вернадского. Экономика и управление. 2024. № 3. С. 35–44.

<sup>2</sup> Ватутина Л.А., Злобина Е.Ю., Хоменко Е.Б. Цифровизация и цифровая трансформация бизнеса: современные вызовы и тенденции [Электронный ресурс]. Вестник Удмуртского университета. Серия «Экономика и право». 2021. № 4. С. 545–551.

### Материалы и методы

Для проведения исследования были отобраны научные публикации, отражающие различные аспекты цифровой трансформации, от теоретических основ и управленческих стратегий до эмпирических данных о влиянии цифровизации на международную конкурентоспособность предприятий. Критерием включения источников служило наличие в них анализа факторов, инструментов и последствий цифровой модернизации бизнеса, оценка роли цифровых технологий в процессе перехода от локального рынка к глобальному присутствию.

Методологическая база построена на содержательном и сравнительно-аналитическом подходах. Анализ проводился поэтапно. Сначала была осуществлена декомпозиция текстов с выделением ключевых параметров цифровой трансформации: инфраструктурных, институциональных, технологических и организационных. Затем проведено сопоставление статистических и эмпирических данных для выявления закономерностей перехода предприятий на новые модели роста.

Особое внимание уделено исследованиям Л.А. Ватутиной<sup>3</sup>, где цифровизация рассматривается как фактор изменения бизнес-процессов и структуры управления. В работе И.В. Исакова<sup>4</sup> анализируется трансформация внешнеэкономической деятельности под влиянием цифровых инструментов. Вклад В.А. Мирошниченко<sup>5</sup> связан с акцентом на внутренней оптимизации процессов предприятий. Существенное значение имеет и исследование А.А. Молдована<sup>6</sup>, в котором раскрываются методологические различия между понятиями цифровизации и цифровой трансформации. Значительный вклад в формирование аналитической рамки внесены публикацией Н.П. Радковской<sup>7</sup>, где цифровая трансформация описана как стратегический ответ на кризисные явления постпандемийного периода, и Е.А. Репиной<sup>8</sup>, трактующей цифровизацию как приоритет современного управленческого мышления. Для анализа влияния цифровых технологий на производственные процессы и экспортную активность были использованы данные Н.А. Фокиной<sup>9</sup>, в которых обоснована связь между цифровыми инновациями и ростом эффективности бизнес-моделей. Международный контекст представлен в работе А. Чарыева<sup>10</sup>, где систематизированы тенденции цифровизации мировой экономики, и исследовании S. Mirzaye<sup>11</sup>, посвященном трансформации международной торговли под воздействием цифровых технологий.

Таким образом, методологическая стратегия исследования основана на комплексном анализе научных публикаций, синтезе статистических и концептуальных данных, на содержательном сопоставлении управленческих и технологических подходов к цифровой трансформации. Данный подход позволил выявить ключевые механизмы, через которые цифровизация становится инструментом глобального позиционирования и устойчивого роста компаний.

<sup>3</sup> Ватутина Л.А., Злобина Е.Ю., Хоменко Е.Б. Цифровизация и цифровая трансформация бизнеса: современные вызовы и тенденции [Электронный ресурс]. Вестник Удмуртского университета. Серия «Экономика и право». 2021. № 4. С. 545–551.

<sup>4</sup> Исаков И.В., Воронина Т.В. Цифровая трансформация внешнеэкономической деятельности [Электронный ресурс]. Ученые записки Крымского федерального университета имени В.И. Вернадского. Экономика и управление. 2024. № 3. С. 35–44.

<sup>5</sup> Мирошниченко В.А., Мищенко И.Г. Цифровая трансформация как способ совершенствования бизнес-процессов [Электронный ресурс]. ЭВ. 2024. № 4 (39). С. 145–151.

<sup>6</sup> Молдован А.А. Особенности цифровизации и цифровой трансформации, их теоретические аспекты и различия [Электронный ресурс]. E-Scio. 2023. № 7 (82). С. 293–299.

<sup>7</sup> Радковская Н.П., Клочкова Е.Н., Львова Ю.Н. Цифровая трансформация российского финансового рынка как ключевая стратегия в постковидный период [Электронный ресурс]. Известия СПбГЭУ. 2021. № 3 (129). С. 48–53.

<sup>8</sup> Репина Е.А. Цифровая трансформация как стратегический приоритет современного менеджмента [Электронный ресурс]. Вестник Академии знаний. 2025. № 3 (68). С. 936–941.

<sup>9</sup> Фокина Н.А. Цифровизация как способ совершенствования бизнес-процессов [Электронный ресурс]. Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. 2023. № 3 (64). С. 110–120.

<sup>10</sup> Чарьев А. Важнейшие тенденции цифровизации мировой экономики [Электронный ресурс]. Символ науки. 2025. № 7-1. С. 65–68.

<sup>11</sup> Mirzaye S., Mohiuddin M. Digital transformation in international trade: Opportunities, challenges, and policy implications [Электронный ресурс]. Journal of Risk and Financial Management. 2025. Vol. 18, № 8. P. 421. ISSN 1911-8074. DOI: <https://doi.org/10.3390/jrfm18080421>.

### Результаты

В условиях усиления глобализации и цифровизации мировой торговли процессы внешнеэкономической деятельности (ВЭД) претерпевают глубокие структурные изменения, отражающие переход от традиционных схем взаимодействия к интеллектуально управляемым цифровым экосистемам. В исследовании И.В. Исакова<sup>12</sup> показано, что цифровая трансформация ВЭД развивается поэтапно, при этом каждый этап характеризуется внедрением определенного технологического кластера, который изменяет организационную и функциональную структуру внешнеэкономических операций. На ранних стадиях ключевую роль играют аналитические и коммуникационные технологии, обеспечивающие информационную прозрачность и повышение скорости принятия решений. На более зрелых этапах происходят интеграция логистических, финансовых и управленческих подсистем, автоматизация которых формирует цифровую архитектуру глобальных цепочек поставок. В таблице 1 представлена систематизация этапов цифровой трансформации внешнеэкономической деятельности.

Таблица 1

Этапы цифровой трансформации внешнеэкономической деятельности<sup>13</sup>

Этап ВЭД	Применяемые технологии	Основной эффект	Результат
Анализ рынка	Big Data, ИИ	Ускорение аналитики	Повышение точности решений
Поиск партнеров	Онлайн-платформы	Упрощение коммуникации	Рост числа сделок
Организация поставок	SCM-системы	Автоматизация процессов	Снижение издержек
Таможенное оформление	Электронный документооборот	Сокращение времени контроля	Ускорение логистики
Финансовые операции	Смарт-контракты	Прозрачность расчетов	Минимизация рисков

Приведенные данные демонстрируют логическую последовательность цифровой эволюции ВЭД: от аналитического этапа к полному переходу на платформенные формы международного взаимодействия. На первой стадии используются технологии обработки больших данных и искусственного интеллекта, которые, по мнению Л.А. Ватутиной<sup>14</sup>, создают основу для формирования информационно насыщенной среды принятия решений. Автоматизация аналитики снижает зависимость от субъективных оценок и позволяет компаниям более точно прогнозировать внешнеторговую конъюнктуру. На следующем этапе активизируется применение онлайн-платформ, которые, как отмечает Е.А. Репина<sup>15</sup>, ускоряют процесс поиска партнеров и формируют сетевую инфраструктуру доверия между участниками сделок.

<sup>12</sup> Исаков И.В., Воронина Т.В. Цифровая трансформация внешнеэкономической деятельности [Электронный ресурс]. Ученые записки Крымского федерального университета имени В.И. Вернадского. Экономика и управление. 2024. № 3. С. 35–44.

<sup>13</sup> Составлено автором на основе: Мирошниченко В.А., Мищенко И.Г. Цифровая трансформация как способ совершенствования бизнес-процессов [Электронный ресурс]. ЭВ. 2024. № 4 (39). С. 145–151. Репина Е.А. Цифровая трансформация как стратегический приоритет современного менеджмента [Электронный ресурс]. Вестник Академии знаний. 2025. № 3 (68). С. 936–941

<sup>14</sup> Ватутина Л.А., Злобина Е.Ю., Хоменко Е.Б. Цифровизация и цифровая трансформация бизнеса: современные вызовы и тенденции [Электронный ресурс]. Вестник Удмуртского университета. Серия «Экономика и право». 2021. № 4. С. 545–551.

<sup>15</sup> Репина Е.А. Цифровая трансформация как стратегический приоритет современного менеджмента [Электронный ресурс]. Вестник Академии знаний. 2025. № 3 (68). С. 936–941.

Организация поставок в цифровом формате базируется на использовании систем управления цепями поставок, которые обеспечивают комплексную автоматизацию логистических операций. По данным Н. А. Фокиной<sup>16</sup>, внедрение таких систем ведет к сокращению издержек, оптимизации складских запасов и повышению прозрачности товаропотоков. Таможенные процедуры тоже подвергаются цифровизации. Электронный документооборот, по А. А. Молдовану<sup>17</sup>, минимизирует влияние человеческого фактора, сокращает сроки прохождения контроля и ускоряет движение товаров через границы. Заключительная стадия трансформации связана с внедрением смарт-контрактов и блокчейн-технологий, которые, согласно J. Wang<sup>18</sup>, обеспечивают прозрачность расчетов и автоматическое исполнение обязательств сторон.

Комплексное рассмотрение этапов показывает, что цифровая трансформация в ВЭД является не набором разрозненных инноваций, а последовательным процессом институциональной перестройки, затрагивающим все элементы внешнеэкономической инфраструктуры. Как подчеркивает S. Mirzaye<sup>19</sup>, цифровые технологии создают предпосылки для перехода национальных предприятий от локального присутствия к полноценной интеграции в глобальные производственно-логистические цепочки, что становится ключевым фактором их устойчивого роста.

Современные исследования подтверждают, что цифровая трансформация выступает системным фактором повышения эффективности и устойчивости экономики, способствуя изменению структуры экспорта, росту инновационного потенциала и увеличению технологической сложности продукции. В исследовании Е. А. Репиной<sup>20</sup> показано, что цифровизация становится стратегическим приоритетом современного менеджмента, определяя конкурентные преимущества предприятий на международном уровне. Анализ эмпирических данных, представленных J. Wang<sup>21</sup>, демонстрирует прямую положительную зависимость между уровнем цифровой зрелости компаний и технологической сложностью экспортируемой продукции. В таблице 2 рассмотрено влияние цифровой трансформации на экспортную технологическую сложность, включая прямые и медиаторные эффекты инновационной активности и производственной эффективности.

Таблица 2

Влияние цифровой трансформации на экспортную технологическую сложность<sup>22</sup>

Показатель	Коэффициент влияния	Уровень значимости	Интерпретация
Цифровая трансформация	+5.127	$p < 0.01$	Прямая положительная связь
Инновационная способность	+0.205	$p < 0.05$	Частичное медиаторное влияние
Производственная эффективность	+0.441	$p < 0.01$	Частичное медиаторное влияние

<sup>16</sup> Фокина Н.А. Цифровизация как способ совершенствования бизнес-процессов [Электронный ресурс]. Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. 2023. № 3 (64). С. 110–120.

<sup>17</sup> Молдован А.А. Особенности цифровизации и цифровой трансформации, их теоретические аспекты и различия [Электронный ресурс]. E-Scio. 2023. № 7 (82). С. 293–299.

<sup>18</sup> Wang J., Huang Q. The impact of digital transformation on the export technology complexity of manufacturing enterprises: Based on empirical evidence from China [Электронный ресурс]. Sustainability. 2025. Vol. 17, № 6. P. 2596. ISSN 2071-1050. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17062596>.

<sup>19</sup> Mirzaye S., Mohiuddin M. Digital transformation in international trade: Opportunities, challenges, and policy implications [Электронный ресурс]. Journal of Risk and Financial Management. 2025. Vol. 18, № 8. P. 421. ISSN 1911-8074. DOI: <https://doi.org/10.3390/jrfm18080421>.

<sup>20</sup> Репина Е.А. Цифровая трансформация как стратегический приоритет современного менеджмента [Электронный ресурс]. Вестник Академии знаний. 2025. № 3 (68). С. 936–941.

<sup>21</sup> Там же.

<sup>22</sup> Составлено автором на основе: Wang J., Huang Q. The impact of digital transformation on the export technology complexity of manufacturing enterprises: Based on empirical evidence from China [Электронный ресурс]. Sustainability. 2025. Vol. 17, № 6. P. 2596. ISSN 2071-1050. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17062596>.

Анализ данных свидетельствует, что цифровая трансформация оказывает статистически значимое влияние на технологическую сложность экспорта. Как отмечает Л.А. Ватутина<sup>23</sup>, внедрение цифровых инструментов позволяет предприятиям ускорять инновационные циклы, сокращать время между этапами проектирования и вывода продукции на рынок. И.В. Исаков<sup>24</sup> указывает, что рост цифровой зрелости способствует автоматизации процессов и формированию новых механизмов адаптации компаний к колебаниям международного спроса. В этом контексте цифровизация становится фактором устойчивости и управляемого роста. Результаты J. Wang<sup>25</sup> подтверждают частичное медиаторное влияние инновационной способности, что отражает активизацию исследовательских и конструкторских функций предприятий. Повышение производственной эффективности свидетельствует о глубокой трансформации внутренних процессов, направленных на рационализацию затрат и оптимизацию ресурсопользования. По наблюдениям Н.А. Фокиной<sup>26</sup>, цифровизация снижает транзакционные издержки, способствует оптимизации логистических цепочек и повышает качество управленческих решений. В.А. Мирошниченко<sup>27</sup> дополняет, что внедрение цифровых решений обеспечивает структурный рост производительности и формирует долгосрочные конкурентные преимущества, особенно в экспортно-ориентированных отраслях.

Полученные данные подтверждают, что цифровизация оказывает статистически значимое влияние на рост технологической сложности экспортируемой продукции, выступая медиатором между инновационной активностью и производственной эффективностью предприятий. Увеличение доли цифровых решений в управлении цепочками поставок и производственными процессами приводит к снижению транзакционных издержек и ускорению обновления продуктовой линейки. Таким образом, цифровая трансформация проявляется прежде всего как фактор экономической адаптации, она обеспечивает компаниям возможность поддерживать технологическую динамику и конкурентоспособность в условиях глобальной волатильности рынков.

#### Обсуждение

Анализ межотраслевых различий цифровой зрелости показывает, что цифровизация развивается неравномерно, формируя устойчивую стратификацию между высокотехнологичными и традиционными секторами экономики. Данное неравенство проявляется в различиях уровня внедрения цифровых технологий, интенсивности использования данных, уровне автоматизации производственных процессов и готовности к участию в глобальных цифровых цепочках стоимости. В исследовании Н.П. Радковской<sup>28</sup> отмечено, что цифровая трансформация становится технологическим и институциональным процессом, в котором темпы развития определяются отраслевой спецификой и способностью предприятий к инновационной адаптации. На рисунке 1 показано, что наибольшие значения индекса цифровизации фиксируются у предприятий ИТ-индустрии и сектора «Информация и связь», тогда как строительный и аграрный сектора остаются на уровне около 11%.

Диаграмма, изображенная на рисунке 1 демонстрирует выраженное структурное неравенство цифрового развития отраслей, что напрямую влияет на их потенциал глобальной конкурен-

<sup>23</sup> Ватутина Л.А., Злобина Е.Ю., Хоменко Е.Б. Цифровизация и цифровая трансформация бизнеса: современные вызовы и тенденции [Электронный ресурс]. Вестник Удмуртского университета. Серия «Экономика и право». 2021. № 4. С. 545–551.

<sup>24</sup> Исаков И.В., Воронина Т.В. Цифровая трансформация внешнеэкономической деятельности [Электронный ресурс]. Ученые записки Крымского федерального университета имени В. И. Вернадского. Экономика и управление. 2024. № 3. С. 35–44.

<sup>25</sup> Wang J., Huang Q. The impact of digital transformation on the export technology complexity of manufacturing enterprises: Based on empirical evidence from China [Электронный ресурс]. Sustainability. 2025. Vol. 17, № 6. P. 2596. ISSN 2071-1050. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17062596>.

<sup>26</sup> Фокина Н.А. Цифровизация как способ совершенствования бизнес-процессов [Электронный ресурс]. Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. 2023. № 3 (64). С. 110–120.

<sup>27</sup> Мирошниченко В.А., Мищенко И.Г. Цифровая трансформация как способ совершенствования бизнес-процессов [Электронный ресурс]. ЭВ. 2024. № 4 (39). С. 145–151.

<sup>28</sup> Радковская Н.П., Клочкова Е.Н., Львова Ю.Н. Цифровая трансформация российского финансового рынка как ключевая стратегия в постковидный период [Электронный ресурс]. Известия СПбГЭУ. 2021. № 3 (129). С. 48–53.

Рис. 1. Рейтинг индекса цифровизации по видам деятельности <sup>29</sup>

тоспособности. Наиболее цифровозрелые отрасли — ИТ и коммуникации, формируют ядро новой цифровой экономики, аккумулируя инвестиции, человеческий капитал и инновационные компетенции. Данные сектора обладают высокой степенью интеграции с международными рынками и активнее внедряют сквозные технологии, включая искусственный интеллект, облачные вычисления и блокчейн.

Анализ подтверждает, что высокая цифровая зрелость обеспечивает секторам экономики большую устойчивость к внешним шокам и способность к международной экспансии. ИТ- и коммуникационные отрасли формируют базис для перехода национальной экономики от модели экспортной зависимости к модели инновационного лидерства. В свою очередь, отставание традиционных отраслей требует целенаправленной государственной политики цифрового выравнивания, включающей поддержку инфраструктуры, обучение кадров и стимулирование внедрения технологий в производственные процессы.

Следовательно, подтверждение выводов теоретического анализа целесообразно рассмотреть на примере практической апробации цифровой трансформации в предпринимательской деятельности. Опыт реализации проектов Advisability Group и Atlantix демонстрирует, что комплексное внедрение цифровых решений способно обеспечить масштабирование бизнеса без физической экспансии, за счет повышения эффективности управления, интеграции данных и формирования распределенных производственных и аналитических структур.

Advisability Group <sup>30</sup> была создана в 2014 году и за девятилетний период эволюционировала от небольшой локальной компании до международного объединения с центральным офисом в Сербии и численностью свыше 300 сотрудников, работающих в разных странах. В рамках данного исследования этот пример рассматривается как иллюстрация концепции цифрового роста, при котором развитие обеспечивается за счет масштабируемых цифровых инфраструктур, а не за счет территориального расширения. По мнению Л.А. Ватутиной <sup>31</sup>, именно подобная форма органи-

<sup>29</sup> Фокина Н.А. Цифровизация как способ совершенствования бизнес-процессов [Электронный ресурс]. Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. 2023. № 3 (64). С. 110—120.

<sup>30</sup> <https://advisability.com/>.

<sup>31</sup> Ватутина Л.А., Злобина Е.Ю., Хоменко Е.Б. Цифровизация и цифровая трансформация бизнеса: современные вызовы и тенденции [Электронный ресурс]. Вестник Удмуртского университета. Серия «Экономика и право». 2021. № 4. С. 545—551.

зационной трансформации становится отличительным признаком современного этапа цифровизации, когда границы рынка определяются не физическим присутствием, а интенсивностью обмена данными и технологическими возможностями.

Внутренняя модель управления Advisability Group базируется на сквозной цифровой интеграции аналитических и управленческих систем. Использование автоматизированных инструментов анализа, прогнозирования спроса и оптимизации рекламных процессов позволило создать устойчивую модель управления, сочетающую гибкость и высокую предсказуемость. Данные результаты согласуются с положениями Е.А. Репиной<sup>32</sup>, которая указывает, что цифровая управленческая аналитика обеспечивает предприятиям способность к быстрой адаптации и принятию решений в условиях высокой изменчивости рыночной среды.

Проект Atlantix<sup>33</sup>, являющийся исследовательской и технологической студией, развивает концепцию глубокого технологического предпринимательства. В нем цифровая трансформация проявляется в интеграции алгоритмических систем в прикладные процессы, от разработки до анализа эффективности решений. Как отмечает Н.П. Радковская<sup>34</sup>, такие модели создают предпосылки для появления национальных инновационных экосистем, в которых цифровые технологии обеспечивают ускоренный цикл преобразования научных идей в рыночные продукты.

Особое внимание уделяется формированию распределенных команд, объединяющих специалистов из разных регионов. Подобная организация труда отражает принципы гибкости и функциональной взаимозаменяемости, что соответствует наблюдениям А.А. Молдована<sup>35</sup> о трансформации организационных структур под воздействием цифровизации. Практический опыт подтверждает, что распределенная цифровая среда позволяет снижать транзакционные издержки, ускорять процессы согласования и обеспечивать высокий уровень управляемости без необходимости физического расширения инфраструктуры.

Результаты практической апробации демонстрируют, что цифровая трансформация становится самостоятельным механизмом глобализации бизнеса, формируя новые модели присутствия на международных рынках. Опыт Advisability Group и Atlantix подтверждает, что устойчивое развитие в цифровой экономике возможно не через расширение территориальных границ, а через развитие технологической зрелости, управление знаниями и интеграцию цифровых компетенций в стратегию управления предприятием.

### Заключение

Проведенное исследование подтвердило, что цифровая трансформация представляет собой неразрывное соединение технологических, организационных и управленческих изменений, формирующих новую архитектуру экономического развития. Ее сущность заключается не в простом внедрении технологий, а в изменении самой логики функционирования предприятий, где данные, аналитика и интеллектуальные системы становятся ключевыми ресурсами роста. Цифровизация позволяет компаниям перейти от локального масштаба к глобальному присутствию, не прибегая к физической экспансии, а создавая сетевую инфраструктуру, объединяющую партнеров, клиентов и производственные процессы в единую систему взаимодействий.

Выявлено, что успешная цифровая трансформация требует комплексного подхода, сочетающего технологическую модернизацию, институциональные изменения и развитие человеческого капитала. В условиях высокой неопределенности именно цифровые инструменты обеспечивают гибкость, адаптивность и устойчивость бизнеса. Они позволяют выстраивать модели управления, способные быстро реагировать на внешние вызовы, обеспечивая тем самым конкурентные преимущества на международном уровне.

<sup>32</sup> Репина Е.А. Цифровая трансформация как стратегический приоритет современного менеджмента [Электронный ресурс]. Вестник Академии знаний. 2025. № 3 (68). С. 936–941.

<sup>33</sup> <https://www.atlantix.cc/>.

<sup>34</sup> Радковская Н.П., Ключкова Е.Н., Львова Ю.Н. Цифровая трансформация российского финансового рынка как ключевая стратегия в постковидный период [Электронный ресурс]. Известия СПбГЭУ. 2021. № 3 (129). С. 48–53.

<sup>35</sup> Молдован А.А. Особенности цифровизации и цифровой трансформации, их теоретические аспекты и различия [Электронный ресурс]. E-Scio. 2023. № 7 (82). С. 293–299.



Исследование показало, что цифровая зрелость предприятий становится определяющим фактором их включенности в глобальные цепочки создания стоимости. Компании, освоившие принципы автоматизации, аналитики в реальном времени и платформенной интеграции, демонстрируют способность к росту даже в условиях турбулентности мировой экономики. Цифровая трансформация в этом контексте выступает как инструмент стратегического выравнивания, позволяющий преодолеть структурные и географические ограничения.

Практическая апробация подтвердила, что цифровая трансформация способна выступать самостоятельным механизмом глобализации бизнеса. Создание распределенных цифровых структур, использование искусственного интеллекта, автоматизация аналитики и выстраивание межрегиональных команд обеспечивают возможность масштабирования без территориального расширения. Подобный подход формирует новую модель международного присутствия, гибкую, интеллектуально управляемую и опирающуюся на устойчивые технологические связи.

Следовательно, цифровая трансформация является ключевым направлением современной экономической эволюции. Она формирует фундамент для новой волны глобализации, где успех определяется не размерами капитала и физическими активами, а способностью управлять знаниями, данными и технологиями. В этом заключается стратегическая перспектива перехода от локальных экономик к взаимосвязанной цифровой системе мирового хозяйства, в которой предприятия становятся полноправными участниками глобального пространства, сохраняя при этом управляемость, эффективность и устойчивость.

#### Список литературы

1. Ватутина Л.А., Злобина Е.Ю., Хоменко Е.Б. Цифровизация и цифровая трансформация бизнеса: современные вызовы и тенденции [Электронный ресурс]. Вестник Удмуртского университета. Серия «Экономика и право». 2021. № 4. С. 545–551.
2. Исаков И.В., Воронина Т.В. Цифровая трансформация внешнеэкономической деятельности [Электронный ресурс]. Ученые записки Крымского федерального университета имени В. И. Вернадского. Экономика и управление. 2024. № 3. С. 35–44.
3. Мирошниченко В.А., Мищенко И.Г. Цифровая трансформация как способ совершенствования бизнес-процессов [Электронный ресурс]. ЭВ. 2024. № 4 (39). С. 145–151.
4. Молдован А.А. Особенности цифровизации и цифровой трансформации, их теоретические аспекты и различия [Электронный ресурс]. E-Scio. 2023. № 7 (82). С. 293–299.
5. Радковская Н.П., Клочкова Е.Н., Львова Ю.Н. Цифровая трансформация российского финансового рынка как ключевая стратегия в постковидный период [Электронный ресурс]. Известия СПбГЭУ. 2021. № 3 (129). С. 48–53.
6. Репина Е.А. Цифровая трансформация как стратегический приоритет современного менеджмента [Электронный ресурс]. Вестник Академии знаний. 2025. № 3 (68). С. 936–941.
7. Фокина Н.А. Цифровизация как способ совершенствования бизнес-процессов [Электронный ресурс]. Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. 2023. № 3 (64). С. 110–120.
8. Чарыев А. Важнейшие тенденции цифровизации мировой экономики [Электронный ресурс]. Символ науки. 2025. № 7-1. С. 65–68.
9. Mirzaye S., Mohiuddin M. Digital transformation in international trade: Opportunities, challenges, and policy implications [Электронный ресурс]. Journal of Risk and Financial Management. 2025. Vol. 18, № 8. P. 421. ISSN 1911-8074. DOI: <https://doi.org/10.3390/jrfm18080421>.
10. Wang J., Huang Q. The impact of digital transformation on the export technology complexity of manufacturing enterprises: Based on empirical evidence from China [Электронный ресурс]. Sustainability. 2025. Vol. 17, № 6. P. 2596. ISSN 2071-1050. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17062596>.

#### References

1. Vatutina L.A., Zlobina E.Yu., Khomenko E.B. Digitalization and digital business transformation: modern challenges and trends [Electronic resource]. Bulletin of Udmurt University. «Economics and Law» series. 2021. № 4. S. 545–551.
2. Isakov I.V., Voronina T.V. Digital transformation of foreign economic activity [Electronic resource]. Scientific notes of the Crimean Federal University named after V.I. Vernadsky. Economics and management. 2024. № 3. S. 35–44.

3. Miroshnichenko V.A., Mishchenko I.G. Digital transformation as a way to improve business processes [Electronic resource ]. EV. 2024. № 4 (39). S. 145–151.
4. Moldovan A.A. Features of digitalization and digital transformation, their theoretical aspects and differences [Electronic resource ]. E-Scio. 2023. № 7 (82). S. 293–299.
5. Radkovskaya N.P., Klochko E.N., Lvova Yu.N. Digital transformation of the Russian financial market as a key strategy in the postcovid period [Electronic resource ]. Izvestia SPbSEU. 2021. № 3 (129). S. 48–53.
6. Repina E.A. Digital transformation as a strategic priority of modern management [Electronic resource ]. Bulletin of the Academy of Knowledge. 2025. № 3 (68). S. 936–941.
7. Fokina N.A. Digitalization as a way to improve business processes [Electronic resource ]. Scientific Bulletin: finance, banks, investments. 2023. № 3 (64). S. 110–120.
8. Charyev A. The most important trends in the digitalization of the world economy [Electronic resource ]. Symbol of science. 2025. № 7-1. S. 65–68.
9. Mirzaye S., Mohiuddin M. Digital transformation in international trade: Opportunities, challenges, and policy implications [Электронный ресурс]. Journal of Risk and Financial Management. 2025. Vol. 18, № 8. P. 421. ISSN 1911-8074. DOI: <https://doi.org/10.3390/jrfm18080421>.
10. Wang J., Huang Q. The impact of digital transformation on the export technology complexity of manufacturing enterprises: Based on empirical evidence from China [Электронный ресурс]. Sustainability. 2025. Vol. 17, № 6. P. 2596. ISSN 2071-1050. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17062596>.

*Статья поступила в редакцию 26.09.2025; одобрена после рецензирования 10.11.2025; принята к публикации 12.11.2025.*

*The article was submitted 26.09.2025; approved after reviewing 10.11.2025; accepted for publication 12.11.2025.*

<https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-4-19-28>

Научная статья / Original article  
УДК 338.12:004.8:336.67

## Применение AI для ESG-трансформации

**О. В. Маркова**

*Кандидат экономических наук, доцент*

*[markovaolga@yandex.ru](mailto:markovaolga@yandex.ru)*

*Московский международный университет,  
Москва, Россия*

**Т. А. Шпилькина**

*Кандидат экономических наук, доцент*

*[luk\\_72@mail.ru](mailto:luk_72@mail.ru)*

*Российский химико-технологический университет имени Д.И. Менделеева,  
Москва, Россия*

**Т. Н. Шушунова**

*Кандидат технических наук, доцент*

*[serg\\_1167@yandex.ru](mailto:serg_1167@yandex.ru)*

*Российский химико-технологический университет имени Д.И. Менделеева,  
Москва, Россия*

*Государственный университет управления» (ГУУ),  
Москва, Россия*

**Н. Н. Гринев**

*Кандидат экономических наук, доцент*

*[grinev.n@yandex.ru](mailto:grinev.n@yandex.ru)*

*Российский химико-технологический университет имени Д.И. Менделеева,  
Москва, Россия*

**Н. Ю. Николаева**

*Кандидат химических наук, доцент*

*[ny1563@yandex.ru](mailto:ny1563@yandex.ru)*

*Российский химико-технологический университет имени Д.И. Менделеева,  
Москва, Россия*

**Аннотация:** В статье проводится исследование настоящие и перспективные направления использования искусственного интеллекта для реализации концепции устойчивого развития. Определяются трудности и необходимые условия применения ИИ для эффективного применения ESG-принципов. Целью данного исследования является совершенствование интеграции современных информационных технологий с экологическими, социальными и управленческими факторами устойчивого развития. При достижении данной цели станет возможным оптимальное управление устойчивым развитием с учетом возникающих при этом рисков.

**Ключевые слова:** устойчивое развитие, искусственный интеллект, трансформация, цифровая экономика, экономика искусственного интеллекта, цифровые технологии.

**Для цитирования:** Маркова О.В., Шпилькина Т.А., Шушунова Т.Н., Гринев Н.Н., Николаева Н.Ю. Применение AI для ESG-трансформации. Путеводитель предпринимателя. 2025. Т. 18. № 4. С. 19–28. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-4-19-28>.

## Using AI for ESG transformation

**O. V. Markova**

*Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof.*

[markovaolga@yandex.ru](mailto:markovaolga@yandex.ru)

*Moscow International University,  
Moscow, Russia*

**T. A. Shpilkina**

*Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof.*

[luk-72@mail.ru](mailto:luk-72@mail.ru)

*D.I. Mendeleev Russian University of Chemical Technology,  
Moscow, Russia*

**T. N. Shushunova**

*Cand. Sci. (Technical), Assoc. Prof.*

[serg-1167@yandex.ru](mailto:serg-1167@yandex.ru)

*D.I. Mendeleev Russian University of Chemical Technology,  
Moscow, Russia*

*The State University of Management,  
Moscow, Russia*

**N. N. Grinev**

*Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof.*

[grinev.n@yandex.ru](mailto:grinev.n@yandex.ru)

*D.I. Mendeleev Russian University of Chemical Technology,  
Moscow, Russia*

**N. Y. Nikolaeva**

*Cand. Sci. (Chemical), Assoc. Prof.*

[ny1563@yandex.ru](mailto:ny1563@yandex.ru)

*D.I. Mendeleev Russian University of Chemical Technology,  
Moscow, Russia*

**Abstract:** The article explores the current and promising areas of using artificial intelligence to implement the concept of sustainable development. The difficulties and necessary conditions for the use of AI for the effective application of ESG principles are determined. The purpose of this study is to improve the integration of modern information technologies with environmental, social and managerial factors of sustainable development.

**Keywords:** sustainable development, artificial intelligence, transformation, digital economy, artificial intelligence economy, digital technologies.

**For citation:** Markova O.V., Shpilkina T.A., Shushunova T.N., Grinev N.N., Nikolaeva N.Y. Using AI for ESG transformation. *Entrepreneur's Guide*. 2025. T. 18. № 4. P. 19–28. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-4-19-28>.

Внедрение в экономические и бизнес-процессы новых технологий кардинально изменило жизнь большинства людей, но особенно остро это стало ощущаться в последние 5 лет, чему способствовала пандемия коронавируса.

Сейчас наше общество переживает цифровую трансформацию, и это говорит о том, что к этому нужно относиться с прагматизмом, определяя достоинства и недостатки, пользу и риски, и быть готовыми к любым изменениям.

История ESG-повестки началась еще в 1987 году, «когда была сформулирована концепция «устойчивого развития» в докладе «Наше общее будущее», подготовленном Международной комиссией ООН<sup>1</sup>. И, несмотря на высокую значимость и актуальность, провозглашенных мировым сообществом еще десятилетие назад целей устойчивого развития (ЦУР), данные стратегические ориентиры не всегда успешно реализуются на практике. Это обусловлено, прежде всего, многообразием целевых установок, необходимостью их взаимосвязи и согласования.

Исследования ряда авторов посвященных ЦУР говорят о том, что «Цели устойчивого развития 2015–2030 гг. — это достаточно амбициозный мировой проект, предполагающий принятие комплексных мер по их достижению, согласованную работу государств-партнеров, бизнес-субъектов, гражданского общества в целом, т.е. представителей всех заинтересованных сторон»<sup>2</sup>.

Часто разрозненность деятельности субъектов постановки и реализации целей вызывает дисбаланс и противоречия при их реализации. Комплексный подход на основе формирования экосистемы устойчивого развития поможет избежать обозначенных проблем в управлении. Данные принципы при реализации ЦУР обуславливают применение современных методов управления, в том числе с использованием информационных технологий. Традиционные подходы уже не справляются со сложностью, масштабами и взаимосвязанностью стоящих перед человечеством проблем. В этой связи искусственный интеллект (ИИ) предлагает мощный набор инструментов для преодоления данных барьеров.

В свою очередь, ситуационный подход в управлении устойчивым развитием позволяет учитывать тенденции в динамике различных взаимосвязанных факторов. Это актуализирует адаптацию ЦУР при их реализации в конкретном историко-географическом контексте. Поэтому трансформационные процессы, происходящие на международном уровне, обуславливают направления эволюционных преобразований (см. рис. 1).

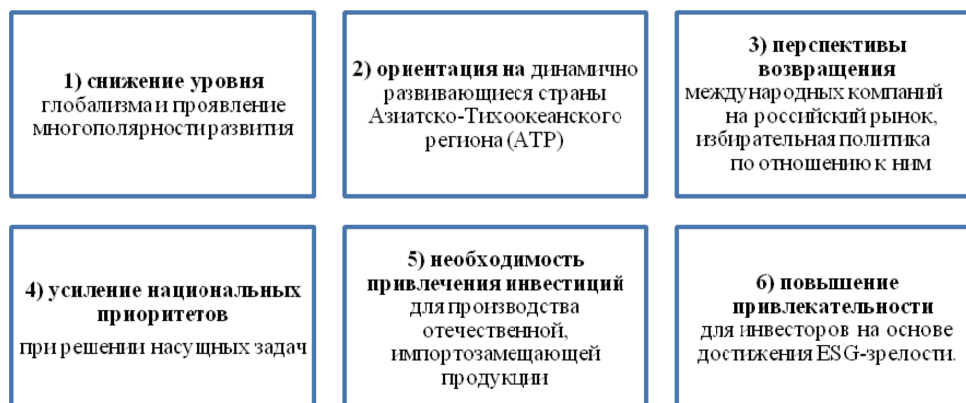


Рис. 1. Эволюционные преобразования, происходящие на международном уровне<sup>3</sup>

Как отмечает ряд исследователей в настоящий период «российский промышленный сектор, осознавая всю меру ответственности не только за устойчивое развитие своих компаний, но и за судьбу своей страны и глобального социума в целом, находится на этапе переосмысления ценно-

<sup>1</sup> Филимонова Н.Н., Соломатина Т.Б., Тарнопольский М.В. Национальный ESG-рейтинг как потенциал устойчивого развития Российского финансового рынка. Аудит. 2023. № 4(188). С. 16–20.

<sup>2</sup> Современное состояние и перспективы научно-технологического развития промышленных предприятий / М.А. Измайлова, Л.Г. Азаренко, М.Я. Веселовский [и др.]. — Москва: Мир науки, 2025. 235 с.

<sup>3</sup> Составлено авторами.

стных установок»<sup>4</sup>, в связи с этим «бизнес-инвестиции и устойчивое развитие привлекают все больше внимания при решении проблем устойчивого развития и зеленого потребления.

Система ESG охватывает широкий спектр вопросов, включая изменение климата, права человека, трудовые стандарты, коррупцию»<sup>5</sup>, инвестирование и др. вопросы. Роль «устойчивого развития для бизнеса в условиях глобальных изменений и санкционного давления приобретает стратегическое значение, так как помогает компаниям управлять операционными рисками, адаптироваться к изменениям на рынке»<sup>6</sup>, а объем задач, «которые сегодня решает российский бизнес, довольно широк»<sup>7</sup>: они связаны с наиболее актуальными проблемами и представлены на рисунке 2.

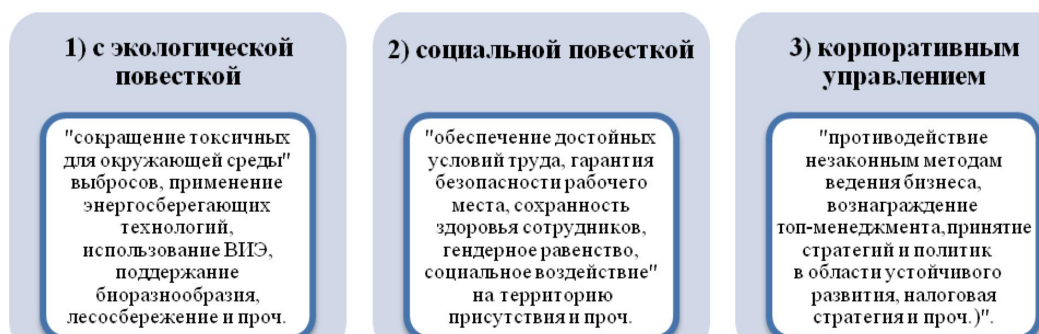


Рис. 2. Основной спектр задач, которые решает современный бизнес<sup>8</sup>

Существующие данные позволяют сделать вывод, что несмотря на усиление международного давления на российскую экономику, по оценкам проведенного летом 2024 года Лигой зеленых брендов исследования 107 российских компаний, 25% респондентов увеличили объем работы в области ESG в то время, как только 1% полностью сократил свою деятельность в этой сфере<sup>9</sup>. Этот факт может свидетельствовать о том, что реализация принципов устойчивого развития — это не просто модная тенденция, поддерживаемая глобалистами, а стратегия обеспечения национальной безопасности в долгосрочной перспективе.

26 октября 2023 года был издан Указ Президента РФ об утверждении климатической доктрины РФ и обеспечении к 2060 году углеродной нейтральности.<sup>10</sup> Для реализации этих стратегических целей научно-исследовательским коллективом организации «Центр энергоэффективности — XXI» были разработаны специальные «дорожные карты», учитывающие различные сценарии развития<sup>11</sup>. Многофакторные модели дорожных карт детально были проработаны на основе применения современных цифровых технологий и искусственного интеллекта.

Таким образом, стало возможным на практике реализовать результаты эволюции цифровой трансформации. На сегодняшнем этапе развития стала возможной коллаборация между людьми и машинами для достижения высокого уровня эффективности и производительности.

<sup>4</sup> Измайлова М.А. Реализация ESG-повестки инструментами цифровой экономики: состояние и перспективы развития. *Ars Administrandi (Искусство управления)*. 2024. Т. 16, № 3. С. 413–435.

<sup>5</sup> Грязнов С.А., Грязнов Н.С. Влияние ESG-факторов на принятие инвестиционных решений. *Экономика и бизнес: теория и практика*. 2024. № 5-1(111). С. 126–128.

<sup>6</sup> Маркова О.В., Филимонова Н.Н., Шпилькина Т.А., Артамонова Л.С. Перспективы устойчивого развития российского бизнеса в условиях санкционных ограничений. *Путеводитель предпринимателя*. 2025. Т. 18, № 2. С. 45–55.

<sup>7</sup> Измайлова М.А. Реализация ESG-повестки инструментами цифровой экономики: состояние и перспективы развития. *Ars Administrandi (Искусство управления)*. 2024. Т. 16, № 3. С. 413–435.

<sup>8</sup> Там же.

<sup>9</sup> Лига зеленых брендов представила результаты опроса о зеленых закупках и ESG-практиках среди российских компаний. Сайт Ассоциации менеджеров. URL: <https://amr.ru/press/publications/11736/>.

<sup>10</sup> Указ Президента РФ от 26 октября 2023 г. № 812 «Об утверждении Климатической доктрины Российской Федерации». URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/407782529/>.

<sup>11</sup> Движение России к углеродной нейтральности: развилки на дорожных картах Москва. Центр энергоэффективности — XXI век, декабрь 2023 г. 86 с.

ти. Приоритетом **Индустрии 5.0** считают сохранение ресурсов, борьбу с изменением климата и поддержание социальной стабильности.

**Индустрия 6.0** делает радикальный шаг вперёд, ставя во главу угла полную интеграцию цифрового, физического и биологического миров для достижения абсолютной гармонии с планетой и обществом. К примеру, если говорить о вопросах экологии в рамках Индустрии 6.0, то здесь «важно не просто дать человеку знания об окружающем мире и существующих экологических проблемах, но и мотивировать его применять эти знания на практике и действовать экологично, сформировать у него экологически устойчивые привычки»<sup>12</sup>. Этому способствуют различные инструменты, такие как: «социальная реклама, «зелёный маркетинг», стимулирование компаний всех секторов экономики к внедрению организационной культуры устойчивого развития, вовлечение граждан в принятие решений и их реализацию в области локальных экологических проблем и др.»<sup>13</sup>.

По существу, Индустрия 6.0. — это не просто новая технологическая парадигма, это новое восприятие действительности, некоторый философский сдвиг. Её цель — создать не просто «умные» фабрики и города, а сформировать живые регенеративные экосистемы, которые были бы неотъемлемой и гармоничной частью всей биосферы Земли. Однако, в последнее время много вопросов и нареканий со стороны жителей страны вызывает градостроительная сфера. «Нормативно-правовая база, связанная с градостроительством и экологической средой, носит более ознакомительно-рекомендательный характер, нежели критерии, которым нужно следовать в обязательном порядке»<sup>14</sup>. Помимо этого с каждым годом «количество урбанизированных территорий увеличивается, а с ними повторяются все основные ошибки в сфере застройки и благоустройства городов, при этом, активный прирост населения может в будущем оказывать давление на инфраструктуру и услуги существующих городов»<sup>15</sup>, как например, это можно видеть в Москве, Санкт-Петербурге, Сочи и ряде других городов. «В последние 20 лет активно стали застраиваться те регионы, в которых есть перспективы развития для населения. Однако строительство новых жилых микрорайонов и офисных зданий происходило чаще хаотично, что связано с кризисом текущей системы территориального планирования»<sup>16</sup>.

По большей части плотная застройка в городах снижает жизненный тонус населения, приводит к транспортным проблемам, сокращению парковых зон и зон отдыха, а рост числа небольших квартир размером (9–16 кв.м.) ведет к нежеланию у молодежи создания семьи и рождения детей, что не способствует реализации нацпроектов, озвученных Президентом РФ В.В. Путиным в Послании, представленным в феврале 2024 года, и которые должны быть реализованы до 2030 года. К ним относятся такие нацпроекты, как «Семья», «Молодежь России», «Продолжительная активная жизнь»<sup>17</sup> и др.

Подтверждением цифровой трансформации в нашей стране является динамика использования технологий искусственного интеллекта (ИИ) за период 2021–2024 гг. (рис. 3).

Иллюстрация данных позволяет сделать вывод, что именно в 2024 году по поручению Президента РФ в 2024 году<sup>18</sup>, стали активно разрабатываться и использоваться в отечественной экономике большие генеративные модели, позволяющие не просто накапливать и распознавать ин-

<sup>12</sup> Коданева С.И. Роль экологического правосознания в формировании экологической культуры населения России. Московский юридический журнал. 2023. № 3. С. 24–32.

<sup>13</sup> Там же.

<sup>14</sup> Маркова О.В. Реализация градостроительной политики в рамках устойчивого развития. XXXI Апрельские экономические чтения: Материалы Всероссийской научно-практической конференции, посвященной 95-летию Финансового университета в г. Омске, Омск, 17 апреля 2025 года. — Москва: ООО «Изд-во «Перо»», 2025. С. 106–110.

<sup>15</sup> Там же.

<sup>16</sup> Шпилькина Т.А. Программа развития предприятий МСП, ИП и самозанятых в регионах РФ в современных реалиях. Путеводитель предпринимателя. 2021. Т. 14, № 1. С. 142–156.

<sup>17</sup> Шпилькина Т.А., Долина О.Н., Филимонова Н.Н., Артамонова Л.С. Перспективы развития субъектов малого и среднего предпринимательства до 2030 года в рамках реализации новых нацпроектов. Путеводитель предпринимателя. 2024. Т. 17, № 4. С. 57–66.

<sup>18</sup> Перечень поручений Президента РФ от 17.01.2024 по итогам конференции «Путешествие в мир искусственного интеллекта» URL: <http://www.kremlin.ru/acts/assignments/orders/73282>.



Рис. 3. Динамика использования технологий ИИ, 2021, 2023, 2024 гг. в % от использующих ИИ <sup>19</sup>

формацию, а на основе многофакторных данных моделировать ситуацию и принимать комплексные решения.

Таким образом, осуществилась возможность перехода от цифровой экономики, преследующей лишь экономические цели и направленной на укрепление цифровой конкурентоспособности к экономике искусственного интеллекта, когда механизмы управления интеллектуальными ресурсами трансформируются в интеграцию различных стейкхолдеров для устойчивого развития. Однако, по результатам исследования Национального центра развития искусственного интеллекта при Правительстве РФ не все отрасли и сферы деятельности национальной экономики готовы к внедрению ИИ.

Первые три позиции в рейтинге занимают: финансовые услуги, медиа и СМИ, и далее высшее образование, а на последних позициях находятся социальная сфера, здравоохранение и культура. Кроме того, наибольший эффект от применения ИИ достигнут в подготовке отчетности, защиты данных, управлении персоналом и логистике. Но пока наблюдается незначительный результат цифровых решений при адаптации к изменению климата, достижения биоразнообразия, обеспечения инклюзии, организации обращения с отходами и использования водных ресурсов. То есть легко поддаются ИИ-адаптации пока только контролируемые повторяющиеся процессы. Процессы в биосистеме настолько разнообразны, индивидуальны и изменчивы, что пока ещё трудно считываются искусственным интеллектом на данном уровне его развития <sup>20</sup>.

Центр устойчивого развития Сколково провел опрос-исследование по выявлению ключевых проблем внедрения цифровых решений для ESG-трансформации. <sup>21</sup> Результаты показали, что большинство опрошенных указали на нехватку необходимых компетенций, а также отсутствие понимания и практики сотрудничества по вопросам применения цифровых решений в области ESG. <sup>22</sup> Решить данные проблемы поможет государственная политика по привлечению и удержанию талантов. Необходимо ориентироваться не только на человеческие ресурсы на национальном уровне, но и активно выходить на международную арену, привлекая иностранных исполнителей по программе обмена опытом. А для эффективной интеграции ИИ в практику устойчивого развития и реализации ESG-принципов, по нашему мнению, необходимо последовательно реализовать этапы, изложенные в таблице 1.

Результатом эффективного осуществления данных этапов будет обеспечение устойчивости в трех аспектах (рис. 4).

*Драйверами развития ИИ-экономики* выступают два фактора:

- реализация инфраструктурных проектов в сфере телекоммуникаций;
- создание и внедрение «умных» инноваций, к которым можно отнести поисковые системы и голосовые помощники, чат-боты, роботы-консультанты, и др. Результаты исследования, про-

<sup>19</sup> Перечень поручений Президента РФ от 17.01.2024 по итогам конференции «Путешествие в мир искусственного интеллекта» URL: <http://www.kremlin.ru/acts/assignments/orders/73282>.

<sup>20</sup> Мельниченко Н.Ф., Маркова О.В. Возможности и ограничения использования искусственного интеллекта для устойчивого развития мегаполиса. Муниципальная академия. 2024. №2. С. 183–190.

<sup>21</sup> Ключевые проблемы внедрения цифровых решений для ESG-трансформации. Центр устойчивого развития Сколково. — URL: [https://sk.skolkovo.ru/storage/file\\_storage/71779f9b-9874-44a0-ab2a-a3ee0b9fdca2/ESG\\_FINAL.pdf](https://sk.skolkovo.ru/storage/file_storage/71779f9b-9874-44a0-ab2a-a3ee0b9fdca2/ESG_FINAL.pdf).

<sup>22</sup> Цифровые решения для ESG-трансформации <https://www.skolkovo.ru/expert-opinions/cifrovye-resheniya-dlya-esg-transformacii/>.



Таблица 1

Основные этапы интеграции искусственного интеллекта  
в практику устойчивого развития и реализации ESG-принципов <sup>23</sup>

Наименование этапа	Субъекты и объекты управления	Управленческие практики
<b>1 этап.</b> Подготовка институциональной среды	<i>Субъекты управления:</i> государственные регуляторы. <i>Объекты управления:</i> механизмы интеграции в экономике ИИ.	Создание благоприятных условий для развития интеграционных процессов в экономике ИИ.
<b>2 этап.</b> Подготовка деловой среды	<i>Субъекты управления:</i> ГЧП, другие стейкхолдеры. <i>Объекты управления:</i> инфраструктура экономики ИИ.	совместная реализация инфраструктурных проектов в экономике ИИ.
<b>3 этап.</b> Внедрение ИИ	<i>Субъекты управления:</i> коллаборации бизнеса с вузами. <i>Объекты управления:</i> использование передовой инфраструктуры	ESG-управление внедрением ИИ на базе передовой инфраструктуры.

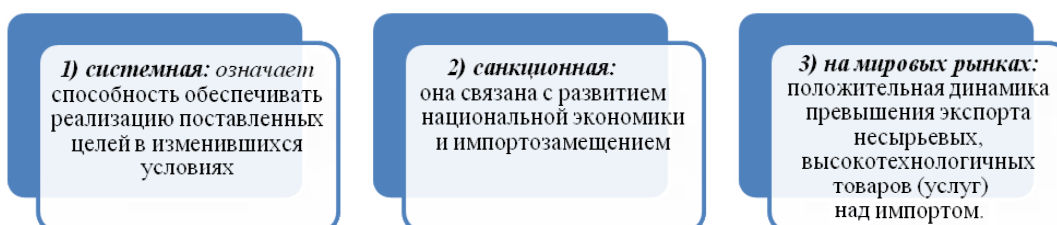


Рис. 4. Результаты эффективной интеграции искусственного интеллекта  
в практику устойчивого развития и реализации ESG-принципов <sup>24</sup>

веденного еще в 2022 году Школой управления Сколково, свидетельствуют, что наибольший потенциал для ESG-трансформации в РФ имеют следующие цифровые технологии <sup>25</sup> (см. рис. 5).

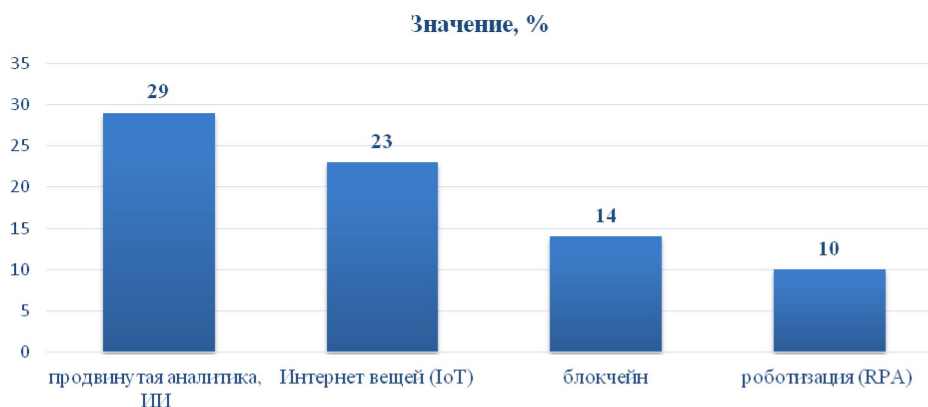


Рис. 5. Цифровые технологии, имеющие наибольший потенциал для ESG-трансформации в России <sup>26</sup>

<sup>23</sup> Составлено авторами.

<sup>24</sup> Составлено авторами на основе данных: Ключевые проблемы внедрения цифровых решений для ESG-трансформации. Центр устойчивого развития Сколково. — URL: [https://sk.skolkovo.ru/storage/file\\_storage/71779f9b-9874-44a0-ab2a-a3ee0b9fdca2/ESG\\_FINAL.pdf](https://sk.skolkovo.ru/storage/file_storage/71779f9b-9874-44a0-ab2a-a3ee0b9fdca2/ESG_FINAL.pdf).

<sup>25</sup> Ключевые проблемы внедрения цифровых решений для ESG-трансформации. Центр устойчивого развития Сколково. — URL: [https://sk.skolkovo.ru/storage/file\\_storage/71779f9b-9874-44a0-ab2a-a3ee0b9fdca2/ESG\\_FINAL.pdf](https://sk.skolkovo.ru/storage/file_storage/71779f9b-9874-44a0-ab2a-a3ee0b9fdca2/ESG_FINAL.pdf).

<sup>26</sup> Составлено авторами на основе данных: Ключевые проблемы внедрения цифровых решений для ESG-трансформации. Центр устойчивого развития Сколково. — URL: [https://sk.skolkovo.ru/storage/file\\_storage/71779f9b-9874-44a0-ab2a-a3ee0b9fdca2/ESG\\_FINAL.pdf](https://sk.skolkovo.ru/storage/file_storage/71779f9b-9874-44a0-ab2a-a3ee0b9fdca2/ESG_FINAL.pdf).

Исходя из аналитических данных, изображенных на рисунке 5, видно, что наибольший потенциал и соответственно наибольшую долю имеет продвинутая аналитика искусственного интеллекта, составляющая 29%, далее следует Интернет вещей, доля которого составила 23%, блокчейн, занимающий третью позицию, имеет значение 14%, и замыкает список цифровых технологий — роботизация (RPA) с долей в 10%.

Представленные технологии используются как инструменты для помощи человеку в решении его повседневных задач. Пока ИИ не стал самостоятельной сферой экосистемы для устойчивого развития в интересах всего общества и мира в целом. Применение искусственного интеллекта для реализации устойчивого развития — это не дань моды, а актуальная необходимость. При этом, необходимо учитывать, что при интеграции ИИ в практику реализации ESG-принципов могут возникнуть следующие риски:

1. Конфликты с *экологическими* принципами: развитие нейросетей требует большого объема энергии, а также образуются электронные отходы из-за быстрого морального устаревания оборудования.

2. *Социальные риски*, связанные с высвобождением персонала в результате замены его ИИ, что может привести к социальной напряженности.

Социальные риски цифровой трансформации российского общества «выступают в виде угроз общественному устройству, исходящих от низкой цифровой грамотности и осведомлённости о «цифровой гигиене» общества в целом, при этом, существует глубокий разрыв между скоростью осознания обществом процессов цифровизации и скоростью процессов цифровой трансформации»<sup>27</sup>.

3. *Риски управления*, когда цифровое неравенство вызывает зависимость и однополярность развития. Кроме того, доверие ИИ снижает критичность мышления. Как отметил мэр, Сергей Семенович Собянин: «Цифровизация — не самоцель, а способ сделать город комфортнее для каждого». Уже 70% городских сервисов используют ИИ, а к 2030 году Москва планирует войти в Топ-5 умных городов мира»<sup>28</sup>. Однако, без решения вопросов безопасности и инклюзивности технологический прогресс может углубить социальные разрывы»<sup>29</sup>.

Следовательно, как было сказано ранее, на сегодняшнем этапе развития экономики стала возможным коллаборация между людьми и машинами для достижения высокого уровня эффективности и производительности. И если приоритетом *Индустрии 5.0* считают сохранение ресурсов, борьбу с изменением климата и поддержание социальной стабильности, то *Индустрия 6.0* делает радикальный шаг вперёд, ставя во главу угла полную интеграцию цифрового, физического и биологического миров для достижения абсолютной гармонии с планетой и обществом.

И в заключение хотелось бы определить условия эффективной интеграции искусственного интеллекта в ESG-развитие:

1. *Развитие инфраструктуры*, включающее расширение 5G и дата-центров на возобновляемых источниках энергии (ВИЭ).

2. *Стандартизация* (например, ISO/IEC 42001) для минимизации рисков. Законы, которые поощряют инновации, но защищают права человека.

3. *Инвестиции в обучение сотрудников* и обеспечение доступа к технологиям для всех социальных групп (инклюзивность).

4. *Реализация этических принципов использования ИИ* (Кодекс этики в сфере ИИ был принят в России в октябре 2021 года. Документ носит рекомендательный характер и не имеет юридической силы).

5. *Интеграция ИИ во все уровни управления* — от HR до логистики — для достижения синергии. Сотрудничество технологов, философов, юристов и социологов.

<sup>27</sup> Гринев Н.Н., Николаева Н.Ю., Калинина А.С. Социальные риски цифровой трансформации общества. Транспортное дело России. 2023. № 1. С. 160–163.

<sup>28</sup> Собянин объяснил, как разработки московских инноваторов упрощают жизнь людей. — URL: <https://ruposters.ru/news/02-05-2025/sobyanin-obyasnil-razrabotki-moskovskih-innovatorov-uproschayut-zhizn-lyudei>.

<sup>29</sup> Там же.

6. *Баланс между автоматизацией и человеческим контролем*, открытость данных и процессов принятия решений.

7. *Бенчмаркинг в области ESG* и масштабирование решений для ESG на массовый рынок.

Все вышеперечисленные направления помогут преодолеть возможные риски интеграции искусственного интеллекта в устойчивое развитие на основе реализации ESG-принципов и обеспечить не только системную и санкционную устойчивость нашей страны, но и долгосрочные перспективные позиции в международном масштабе.

#### Список литературы

1. Гринев Н.Н., Николаева Н.Ю., Калинина А.С. Социальные риски цифровой трансформации общества. Транспортное дело России. 2023. № 1. С. 160–163.
2. Грязнов С.А., Грязнов Н.С. Влияние ESG-факторов на принятие инвестиционных решений. Экономика и бизнес: теория и практика. 2024. №5-1(111). С. 126–128.
3. Измайлова М.А. Реализация ESG-повестки инструментами цифровой экономики: состояние и перспективы развития. Ars Administrandi (Искусство управления). 2024. Т. 16, № 3. С. 413–435.
4. Коданева С.И. Роль экологического правосознания в формировании экологической культуры населения России. Московский юридический журнал. 2023. № 3. С. 24–32.
5. Маркова О.В. Реализация градостроительной политики в рамках устойчивого развития. XXXI Апрельские экономические чтения: Материалы Всероссийской научно-практической конференции, посвященной 95-летию Финансового университета в г. Омске, Омск, 17 апреля 2025 года. — Москва: ООО «Издательство «Перо»», 2025. С. 106–110.
6. Маркова О.В., Филимонова Н.Н., Шпилькина Т.А., Артамонова Л.С. Перспективы устойчивого развития российского бизнеса в условиях санкционных ограничений. Путеводитель предпринимателя. 2025. Т. 18, № 2. С. 45–55.
7. Мельниченко Н.Ф., Маркова О.В. Возможности и ограничения использования искусственного интеллекта для устойчивого развития мегаполиса. Муниципальная академия. 2024. № 2. С. 183–190.
8. Современное состояние и перспективы научно-технологического развития промышленных предприятий / М.А. Измайлова, Л.Г. Азаренко, М.Я. Веселовский [и др.]. — Москва: Мир науки, 2025. 235 с.
9. Филимонова Н.Н., Соломатина Т.Б., Тарнопольский М.В. Национальный ESG-рейтинг как потенциал устойчивого развития Российского финансового рынка. Аудит. 2023. № 4(188). С. 16–20.
10. Шпилькина Т.А. Программа развития предприятий МСП, ИП и самозанятых в регионах РФ в современных реалиях. Путеводитель предпринимателя. 2021. Т. 14, № 1. С. 142–156.
11. Шпилькина Т.А., Долина О.Н., Филимонова Н.Н., Артамонова Л.С. Перспективы развития субъектов малого и среднего предпринимательства до 2030 года в рамках реализации новых нацпроектов. Путеводитель предпринимателя. 2024. Т. 17, № 4. С. 57–66.
12. Шушунова Т.Н., Лопаткин Д.С., Фролова А.В., Лашманкина К.Ю. Развитие инновационной экосистемы «умного» города на основе «умных» технологий совместного принятия решений. Транспортное дело России. 2023. № 4. С. 109–111.

#### References:

1. Grinev N.N., Nikolaeva N.Y., Kalinina A.S. Social risks of digital transformation of society. The transport business of Russia. 2023. No1. S. 160–163.
2. Gryaznov S.A. Gryaznov N.S. The impact of ESG factors on investment decision-making. Economics and Business: theory and practice. 2024. No 5-1(111). S. 126–128.
3. Izmailova M.A. Implementing the ESG Agenda through Digital Economy Tools: Current Status and Development Prospects. Ars Administrandi (The Art of Administration). 2024. Vol. 16, No 3. S. 413–435.
4. Kodaneva S.I. The Role of Environmental Legal Awareness in the Formation of Environmental Culture among the Russian Population. Moscow legal journal. 2023. No 3. S. 24–32.
5. Markova O.V. Implementation of urban planning policies within the framework of sustainable development. XXXI April Economic Readings: Materials of the All-Russian Scientific and Practical Conference dedicated to the 95th Anniversary of the Financial University in Omsk. Omsk, April 17, 2025. — Moscow: LLC «Pero Publishing House», 2025. S. 106–110.
6. Markova O.V., Shpilkina T.A., Filimonova N.N., Artamonova L.S. Prospects for Sustainable Development of Russian Business in the Context of Sanctions Restrictions. Entrepreneur's Guide. 2025. Vol. 18, No. 2. S. 45–55.
7. Melnichenko N.F., Markova O.V. Opportunities and limitations of using artificial intelligence for sustainable development in a megacity. Municipal Academy. 2024. No. 2. S. 183–190.

8. Current state and prospects of scientific and technological development of industrial enterprises / M.A. Izmailova, L.G. Azarenko, M.Ya. Veselovsky [et al.]. Moscow: The world of science, 2025. 235 pp.
9. Filimonova N.N., Solomatina T.B., Tarnopolsky M.V. National ESG rating as a potential for sustainable development of the Russian financial market. Audit. 2023. No. 4 (188). S. 16–20.
10. Shpilkina T.A. Program for the development of small and medium (sized enterprises, individual entrepreneurs and self) employed in the regions of the Russian Federation in modern realities. Guide entrepreneur. 2021. T. 14. No 1. S. 142–156.
11. Shpilkina T.A., Dolina O.N., Filimonova N.N., Artamonova L.S. Prospects for the development of small and medium-sized businesses until 2030 as part of the implementation of new national projects. Guide entrepreneur. 2024. T.17, No 4. S. 57–66.
12. Shushunova T.N., Lopatkin D.S., Frolova A.V., Lashmankina K.Yu. Development of an innovative ecosystem of a «smart» city based on «smart» technologies for collaborative decision-making. Transport Business of Russia. 2023. No. 4. P. 109–111.

*Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.*

*Authors' contribution: All authors have made an equivalent contribution to the preparation of the article for publication.*

*Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.*

*The authors declare that there is no conflict of interest.*

*Статья поступила в редакцию 20.09.2025; одобрена после рецензирования 17.10.2025; принята к публикации 10.11.2025.*

*The article was submitted 20.09.2025; approved after reviewing 17.10.2025; accepted for publication 10.11.2025.*

# Финансово-кредитные инструменты повышения качества экономического роста / Financial and credit instruments of improvement the quality of economic growth

<https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-4-29-39>



Научная статья / Original article  
УДК 336.64:338/583

## Административная технология управления затратами через распределение финансовой ответственности между подразделениями

М. П. Дронова

Экономист

[dronova-mp@bk.ru](mailto:dronova-mp@bk.ru)

ООО «ПТК»,

Ростов-на-Дону, Россия

**Аннотация:** В статье представлен комплексный анализ методики финансового планирования на основе расчета точки безубыточности как альтернативы традиционным моделям бюджетирования, ориентированным на кассовый контроль. Исследование выполнено в рамках теоретико-аналитического подхода, объединяющего концепции управленческого учета, контроллинга, стратегического планирования и цифровой трансформации бюджетных процессов. Анализ основан на современных отечественных публикациях, посвященных совершенствованию систем финансового контроля и повышению прозрачности управленческих решений в условиях цифровизации экономики. В центре внимания находятся практические механизмы, обеспечивающие переход от сметного бюджетирования к модели инвестиционного подхода к расходам: расчет точки безубыточности, распределение финансовой ответственности между подразделениями, формирование «финансовой коллегии руководителей» и внедрение циклов регулярного анализа показателей «год—месяц—неделя». Особое внимание уделено цифровым инструментам реализации методики — ERP- и BI-системам, обеспечивающим автоматизацию мониторинга маржинального дохода, оперативную корректировку планов и повышение точности управленческих расчетов. Новизна исследования заключается в обосновании методики финансового планирования по точке безубыточности как административной технологии, обеспечивающей переход от фиксированного контроля затрат к проактивному управлению финансовыми потоками и формированию культуры осознанной ответственности подразделений за общий результат. Статья будет полезна исследователям и практикам в области управленческого учета, контроллинга, бюджетирования, цифрового менеджмента и стратегического управления организациями.

**Ключевые слова:** управление затратами, центры финансовой ответственности, контроллинг, бюджетирование, цифровизация, финансовая прозрачность, объектно-ориентированный подход.

**Для цитирования:** Дронова М.П. Административная технология управления затратами через распределение финансовой ответственности между подразделениями. Путеводитель предпринимателя. 2025. Т. 18. № 4. С. 29–39. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-4-29-39>.

## Administrative technology of cost management through the distribution of financial responsibility among divisions

© Дронова М.П., 2025  
© Dronova M.P., 2025

**M. P. Dronova***Economist**dronova-mp@bk.ru**PTK LLC,**Rostov-on-Don, Russia*

**Abstract:** The article presents a comprehensive analysis of the financial planning methodology based on break-even point calculation as an alternative to traditional budgeting models focused on cash flow control. The study is conducted within a theoretical and analytical framework that integrates the concepts of managerial accounting, controlling, strategic planning, and digital transformation of budgeting processes. The analysis is based on recent Russian publications devoted to improving financial control systems and enhancing the transparency of managerial decision-making in the context of economic digitalization. The focus is placed on practical mechanisms that ensure the transition from cost-based budgeting to an investment-oriented expenditure model, including break-even analysis, the distribution of financial responsibility among divisions, the formation of a «financial collegium of managers» and the implementation of regular monitoring cycles covering yearly, monthly, and weekly periods. Particular attention is given to digital tools for implementing the methodology — ERP and BI systems that automate the monitoring of marginal income, enable prompt plan adjustments, and improve the accuracy of financial calculations. The novelty of the study lies in substantiating the break-even-based financial planning methodology as an administrative technology that facilitates the transition from fixed cost control to proactive financial management and fosters a culture of conscious responsibility among divisions for the overall corporate result. The article will be of interest to researchers and practitioners in the fields of managerial accounting, controlling, budgeting, digital management, and strategic organizational governance.

**Keywords:** cost management, financial responsibility centers, controlling, budgeting, digitalization, financial transparency, object-oriented approach.

**For citation:** M.P. Dronova Administrative technology of cost management through the distribution of financial responsibility among divisions. *Entrepreneur's Guide*. 2025. T. 18. № 4. P. 29–39. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-4-29-39>.

## Введение

Современные предприятия функционируют в условиях высокой динамики внешней среды, волатильности рынков и постоянного давления на себестоимость. В этих условиях традиционные формы финансового планирования, бюджет движения денежных средств и бюджет расходов, обеспечивают лишь формальный контроль исполнения, но не создают условий для вовлеченного управления и адаптивного реагирования на изменения<sup>1</sup>. Финансовые службы, как правило, концентрируются на составлении и мониторинге бюджетов, тогда как руководители подразделений воспринимают их как директиву, а не инструмент управления. В результате теряется связь между затратами, доходами и управленческими решениями, что снижает прозрачность и управляемость финансовых потоков. В противовес этому формируется новая методика, основанная на расчете точки безубыточности и коллективной ответственности подразделений за достижение целевых финансовых результатов. Данная модель рассматривает каждый расход не как обязательство, а как инвестицию, направленную на получение прогнозируемого дохода<sup>2</sup>.

Ключевая особенность этой методики заключается в вовлеченности всех подразделений в процесс планирования и анализа. Руководители выступают участниками «финансовой коллегии», где еженедельно анализируются показатели доходов, расходов и отклонений от целевых ориентиров. Это обеспечивает обратную связь между стратегическими задачами и операционной деятельностью, формируя культуру коллективной финансовой ответственности и самоконтроля.

<sup>1</sup> Глущенко А.В., Егорова Е.М., Полторынкина В.В. Управленческий учет по центрам ответственности как основа развития нового организационно-экономического механизма функционирования вуза. *Вестник Академии знаний*. 2022. № 1 (48). С. 47–54.

<sup>2</sup> Акатьев В.В., Лызлов А.И. Управление затратами в мировой экономике. *Экономика и социум*. 2023. № 6-1 (109). С. 599–605.

Актуальность исследования определяется необходимостью перехода от директивного бюджетирования к интерактивным моделям финансового управления, способным сочетать экономическую обоснованность решений с гибкостью реагирования. В условиях цифровизации и автоматизации учетных процессов такая модель становится важнейшим инструментом формирования устойчивой финансовой архитектуры предприятия.

Цель настоящего исследования — разработать концептуальные подходы к использованию точки безубыточности в качестве ключевого инструмента управленческого планирования, позволяющего синхронизировать цели подразделений и стратегию компании.

### **Материалы и методы**

Методологическая основа исследования сформирована на пересечении теории управленческого учета, административного контроллинга и концепции финансового планирования. Теоретическое исследование направлено на выявление закономерностей формирования адаптивных моделей управления затратами, основанных на расчете точки безубыточности и распределении финансовой ответственности между подразделениями. В качестве исходных положений использованы современные отечественные и зарубежные публикации, раскрывающие эволюцию систем управленческого учета и тенденции перехода от директивного бюджетирования к интерактивным моделям планирования.

В исследовании В.В. Акатьева<sup>3</sup> обоснована необходимость формирования единой модели управления затратами в мировой экономике и определены тенденции централизации финансовых потоков в организациях. В работе А.В. Глущенко<sup>4</sup> представлена концепция управленческого учета по центрам ответственности как ядра организационно-экономического механизма функционирования современных предприятий. В статье А.Б. Дударевой<sup>5</sup> определяются затраты как основной фактор, влияющий на финансовый результат компании, что имеет значение для диагностики эффективности системы ответственности. В исследовании В.Н. Ерохина<sup>6</sup> проанализированы особенности систем управления затратами на предприятиях авиастроения, акцентируя внимание на проблемах координации и ответственности за ключевые показатели.

Существенный вклад в развитие методологической базы внесла И.М. Каева<sup>7</sup>, показавшая значимость процесса бюджетирования по видам деятельности и центрам финансовой ответственности. В работе Е.И. Костюковой<sup>8</sup> управленческий учет по центрам ответственности рассматривается как элемент проектного менеджмента, обеспечивающий интеграцию стратегических и оперативных решений. Исследование Е.А. Маслиховой<sup>9</sup> посвящено организационным аспектам автоматизации управления затратами и содержит сравнительный анализ инструментов цифрового контроллинга, что позволило определить критерии выбора оптимальной системы финансового мониторинга. В публикации П.А. Мелентьева<sup>10</sup> предложена классификация центров ответственности — затрат,

<sup>3</sup> Акатьев В.В., Лызлов А.И. Управление затратами в мировой экономике. Экономика и социум. 2023. № 6-1 (109). С. 599–605.

<sup>4</sup> Глущенко А.В., Егорова Е.М., Полторынкина В.В. Управленческий учет по центрам ответственности как основа развития нового организационно-экономического механизма функционирования вуза. Вестник Академии знаний. 2022. № 1 (48). С. 47–54.

<sup>5</sup> Дударева А.Б., Кравченко Т.С. Управление затратами как один из основных факторов, влияющих на финансовый результат компании. Вестник техносферной безопасности и сельского развития. 2023. № 3 (34). С. 14–19.

<sup>6</sup> Ерохин В.Н., Шешукова Т.Г. Особенности системы управления затратами на предприятиях авиастроения. Вестник ПНИПУ. Социально-экономические науки. 2021. № 3. С. 270–279.

<sup>7</sup> Каева И.М. Организация и осуществление процесса бюджетирования по видам деятельности и центрам финансовой ответственности на предприятии. Экономика и социум. 2023. № 10 (113)-1. С. 481–490.

<sup>8</sup> Костюкова Е.И., Бобрышев А.Н., Фролов А.В., Агафонова Н.П. Организация управленческого учета по центрам финансовой ответственности экономического субъекта в условиях применения системы проектного менеджмента. Известия ТСХА. 2022. № 1. С. 71–82.

<sup>9</sup> Маслихова Е.А., Межина М.В., Данилова С.В. Организационные аспекты процесса управления затратами предприятия. Вестник Академии знаний. 2024. № 2 (61). С. 667–673.

<sup>10</sup> Мелентьев П.А. Система центров ответственности при контроллинге современной организации. Прикладные экономические исследования. 2021. № 1 (41). С. 23–28.

выручки, прибыли и инвестиций — и обозначены принципы их выделения в структуре предприятия. В исследовании С.Г. Пьянковой<sup>11</sup> рассматривается методика управления затратами в сфере государственных услуг, где особое внимание уделено разграничению нормативов расходов и содержанию инфраструктуры. Работа А.М. Усенко<sup>12</sup> раскрывает диагностическую роль центров финансовой ответственности в оценке эффективности межподразделенческих финансовых связей в организациях агропромышленного комплекса.

Таким образом, методологическая стратегия исследования базируется на синтезе положений управленческого учета, теории центров финансовой ответственности и административного контроллинга. Применение данного подхода позволило теоретически обосновать методику финансового планирования, основанную на расчете точки безубыточности и вовлечении подразделений в процесс планирования и анализа. Исследование ориентировано на комплексное рассмотрение механизмов совершенствования управляемости затрат в рамках интегрированных систем управленческого учета, что обеспечивает возможность адаптации предложенной методики в организациях различного профиля.

### Результаты

Современная система финансового планирования в большинстве организаций по-прежнему базируется на традиционных формах бюджетирования — бюджете движения денежных средств и бюджете расходов, формируемых централизованно финансовыми службами. Данная модель исторически возникла как инструмент обеспечения кассовой устойчивости, однако в современных условиях она во многом утратила управленческую функцию. Как отмечается в исследовании В.В. Акатьева<sup>13</sup>, фрагментарный характер планирования приводит к ослаблению связи между расходами и конечным финансовым результатом предприятия. Отсутствие действенных механизмов распределения ответственности между подразделениями делает бюджеты скорее директивными документами, чем инструментами анализа и прогнозирования.

Основной проблемой традиционного бюджетирования является слабая взаимосвязь между расходами и производственными результатами. Распределение затрат осуществляется по укрупненным статьям без учета их управляемости и функциональной принадлежности. В результате значительная часть расходов классифицируется как косвенные, что затрудняет формирование объективной картины эффективности подразделений. В работе А.В. Глушенко<sup>14</sup> подчеркивается, что в рамках подобной системы руководители структурных единиц нередко не осознают своей финансовой роли в создании совокупного результата, что снижает мотивацию и порождает эффект «распыления ответственности».

Дополнительным ограничением является низкий уровень детализации бюджетов. В большинстве предприятий учет расходов ведется по экономическим статьям, а не по объектам и видам деятельности. Это препятствует проведению причинно-следственного анализа затрат и мешает внедрению механизмов управленческого контроллинга. Как отмечает И.М. Каева<sup>15</sup>, отсутствие адресности бюджетных статей приводит к искажению показателей рентабельности и невозможности выделить зоны ответственности. В результате наблюдается рост «информационных разрывов» между уровнем финансового планирования и операционной деятельностью.

Особенно остро данная проблема проявляется в государственных и квазигосударственных структурах, где нормативы расходов формируются на основе укрупненных смет. В исследовании

<sup>11</sup> Пьянкова С.Г., Аркалов Д.П. Методика управления затратами на государственные услуги и содержание инфраструктуры. Государственное управление. Электронный вестник. 2022. № 92. С. 24–41.

<sup>12</sup> Усенко А.М. Роль и значение центров ответственности в диагностике финансовых отношений предприятий АПК. Научные труды Вольного экономического общества России. 2021. № 4. С. 441–446.

<sup>13</sup> Акатьев В.В., Лызлов А.И. Управление затратами в мировой экономике. Экономика и социум. 2023. № 6-1 (109). С. 599–605.

<sup>14</sup> Глушенко А.В., Егорова Е. М., Полторынкина В.В. Управленческий учет по центрам ответственности как основа развития нового организационно-экономического механизма функционирования вуза. Вестник Академии знаний. 2022. № 1 (48). С. 47–54.

<sup>15</sup> Каева И. М. Организация и осуществление процесса бюджетирования по видам деятельности и центрам финансовой ответственности на предприятии. Экономика и социум. 2023. № 10 (113)-1. С. 481–490.



С.Г. Пьянковой<sup>16</sup> показано, что в таких организациях преобладают условно-постоянные и косвенные затраты, что снижает точность планирования и контроль за использованием средств. Для иллюстрации данной проблемы в таблице 1 приведена типовая структура затрат при традиционной модели финансового планирования на примере отрасли физической культуры и спорта.

Таблица 1

Пример структуры затрат при традиционной модели финансового планирования (БДДС-подход)<sup>17</sup>

Переменная	Наименование статьи затрат	Объем, тыс. руб.	Доля, %
ОТ1	Оплата труда административно-управленческого персонала	116,9	14,38
МЗ	Материальные запасы и основные средства	46,1	5,67
РЕЗ1	Резерв на восстановление имущества	4,61	0,57
ИНЗ	Иные затраты	540,5	66,48
КУ	Коммунальные услуги	12,5	1,54
СНИ	Содержание недвижимого имущества	5,4	0,66
ОТ2	Оплата труда непроизводственного персонала	77,9	9,58
Итого		813,0	100

Данные таблицы подтверждают наличие дисбаланса между управляемыми и неуправляемыми расходами. Наибольший удельный вес приходится на категорию «иные затраты», что указывает на низкую прозрачность финансовых потоков и ограниченные возможности для анализа эффективности. Такая структура типична для сметного подхода, в рамках которого контроль осуществляется постфактум, а корректирующие решения принимаются с запозданием. Как показано в исследовании А.Б. Дударевой<sup>18</sup>, при преобладании косвенных расходов теряется причинно-следственная связь между затратами и выручкой, что снижает управляемость финансового результата.

Следовательно, анализ традиционной модели бюджетирования демонстрирует ее ограниченность в современных условиях. Централизованный характер планирования, слабая детализация статей и отсутствие инструментов распределения ответственности формируют низкий уровень вовлеченности персонала и искажают экономическую картину деятельности подразделений. Это обуславливает необходимость перехода к методике финансового планирования, основанной на расчете точки безубыточности и вовлечении всех участников управленческого процесса в контроль и анализ расходов.

Рассмотрение традиционной структуры затрат позволяет сделать вывод о необходимости перехода от сметного принципа планирования к модели, обеспечивающей причинно-следственную связь между расходами и финансовыми результатами. Методика финансового планирования, основанная на расчете точки безубыточности, предполагает перераспределение затрат по уровням управляемости и формирование инвестиционного подхода к расходам<sup>19</sup>. В рамках дан-

<sup>16</sup> Пьянкова С.Г., Аркалов Д.П. Методика управления затратами на государственные услуги и содержание инфраструктуры. Государственное управление. Электронный вестник. 2022. № 92. С. 24–41.

<sup>17</sup> Рассчитано автором на основе: Пьянкова С.Г., Аркалов Д.П. Методика управления затратами на государственные услуги и содержание инфраструктуры. Государственное управление. Электронный вестник. 2022. № 92. С. 24–41.

<sup>18</sup> Дударева А.Б., Кравченко Т.С. Управление затратами как один из основных факторов, влияющих на финансовый результат компании. Вестник техносферной безопасности и сельского развития. 2023. № 3 (34). С. 14–19.

<sup>19</sup> Глущенко А.В., Егорова Е.М., Полторынкина В.В. Управленческий учет по центрам ответственности как основа развития нового организационно-экономического механизма функционирования вуза. Вестник Академии знаний. 2022. № 1 (48). С. 47–54.

ной модели каждый расход рассматривается как вложение, направленное на достижение конкретного результата, а система показателей позволяет контролировать эффективность использования ресурсов. Как отмечается в исследовании Е.И. Костюковой<sup>20</sup>, управленческий учет в условиях проектного подхода формирует новую архитектуру бюджетного контроля, где ответственность за финансовые результаты закрепляется за руководителями подразделений, а не только за финансовыми службами.

Основным результатом внедрения рассматриваемой методики становится повышение прозрачности затратной структуры и сокращение неуправленческих расходов. Расчет точки безубыточности позволяет определить объем выручки, необходимый для покрытия постоянных и переменных затрат, и тем самым установить предел финансовой устойчивости организации. Это создает предпосылки для перехода от пассивного контроля к активному регулированию финансовых потоков. В исследовании И.М. Каевой<sup>21</sup> подчеркивается, что раздельное бюджетирование по видам деятельности и центрам финансовой ответственности способствует устранению искажений в оценке рентабельности и обеспечивает объективность анализа.

Применение инвестиционного подхода к расходам формирует у руководителей подразделений мотивацию к рациональному использованию ресурсов. При таком подходе управленческие расходы приобретают статус инвестиционных решений, направленных на достижение конкретного уровня дохода. В отличие от традиционного бюджетирования, где расходы фиксируются как неизбежные статьи затрат, новая модель позволяет увязать каждую статью с прогнозируемым результатом и оценивать отдачу от каждого управленческого решения. В исследовании В.Н. Ерохина<sup>22</sup> доказано, что подобное перераспределение финансовой ответственности усиливает роль внутренних центров прибыли и снижает зависимость от централизованных источников финансирования. В таблице 2 рассмотрено обобщенное распределение затрат после внедрения методики планирования по точке безубыточности.

Таблица 2

Изменение структуры затрат при внедрении методики планирования  
по точке безубыточности<sup>23</sup>

Переменная	Наименование статьи затрат	Сумма, тыс. руб.	Структура при традиционной модели, %	Структура при внедрении точки безубыточности %	Изменение структуры, %
ОТ	Оплата труда административно-управленческого персонала	116.9	14.38	10.21	-4.17
МЗ	Материальные запасы и основные средства	46.1	5.67	2.06	-3.61
РЕЗ	Резерв на восстановление имущества	4.61	0.57	0.13	-0.44

<sup>20</sup> Костюкова Е.И., Бобрышев А.Н., Фролов А.В., Агафонова Н.П. Организация управленческого учета по центрам финансовой ответственности экономического субъекта в условиях применения системы проектного менеджмента. Известия ТСХА. 2022. № 1. С. 71–82.

<sup>21</sup> Каева И.М. Организация и осуществление процесса бюджетирования по видам деятельности и центрам финансовой ответственности на предприятии. Экономика и социум. 2023. № 10 (113)-1. С. 481–490.

<sup>22</sup> Ерохин В.Н., Шешукова Т.Г. Особенности системы управления затратами на предприятиях авиастроения. Вестник ПНИПУ. Социально-экономические науки. 2021. № 3. С. 270–279.

<sup>23</sup> Рассчитано автором на основе: Пьянкова С.Г., Аркалов Д.П. Методика управления затратами на государственные услуги и содержание инфраструктуры. Государственное управление. Электронный вестник. 2022. № 92. С. 24–41.

Переменная	Наименование статьи затрат	Сумма, тыс. руб.	Структура при традиционной модели, %	Структура при внедрении точки безубыточности %	Изменение структуры, %
ИНЗ	Иные затраты	540.5	66.48	9.2	-57.28
КУ	Коммунальные услуги	12.5	2.66	0.52	-2.14
СНИ	Содержание недвижимого имущества	5.4	0.66	0.11	-0.55
ОТ	Оплата труда непроизводственного персонала	77.9	9.58	1.27	-8.31
Итого		813	100	23.5	-76.5

Расчеты изменения выполнены автором по методике планирования по точке безубыточности. Показатель «Изменение, %» отражает относительное сокращение расходов по сравнению с предыдущим периодом, рассчитанное как доля новых значений к базовым (76,5%). Сокращение достигнуто за счет оптимизации управленческих расходов и перераспределения финансовой ответственности между подразделениями. В исследовании А.Б. Дударевой<sup>24</sup> подчеркивается, что именно качественное изменение состава затрат, а не их номинальное уменьшение, определяет экономический эффект внедрения методик финансового планирования.

Сокращение удельного веса косвенных и непроизводственных расходов свидетельствует о повышении управляемости затрат и эффективности внутреннего контроля. При этом управленческие решения перестают быть исключительно реактивными и приобретают прогнозный характер, что соответствует концепции проактивного контроллинга, обозначенной в работах Е.А. Маслиховой<sup>25</sup>. В совокупности проведенный анализ показывает, что применение методики планирования по точке безубыточности способствует формированию внутреннего механизма финансового самоконтроля и создает основу для устойчивого развития организации.

### Обсуждение

Переход от традиционного бюджетирования к модели финансового планирования на основе точки безубыточности сопровождается изменением методики расчета и трансформацией управленческих отношений внутри организации. В отличие от сметного подхода, где финансовая служба выполняет преимущественно контрольные функции, новая система формирует распределенную модель ответственности, при которой каждый руководитель подразделения становится участником общего финансового процесса. В исследовании Е.И. Костюковой<sup>26</sup> отмечено, что подобное перераспределение полномочий формирует проектный тип управленческой культуры, обеспечивающий интеграцию стратегических и оперативных решений. В условиях внедрения методики по точке безубыточности руководство предприятия действует как финансовая коллегия, объединяющая представителей ключевых подразделений. Данная форма организации планирования обеспечивает кол-

<sup>24</sup> Дударева А.Б., Кравченко Т.С. Управление затратами как один из основных факторов, влияющих на финансовый результат компании. Вестник техносферной безопасности и сельского развития. 2023. № 3 (34). С. 14–19. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-zatratami-kak-odin-iz-osnovnyh-faktorov-vliyayuschih-na-finansovyy-rezultat-kompanii-1> (дата обращения: 30.09.2025).

<sup>25</sup> Маслихова Е.А., Межина М.В., Данилова С.В. Организационные аспекты процесса управления затратами предприятия. Вестник Академии знаний. 2024. № 2 (61). С. 667–673. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsionnye-aspekty-protssessa-upravleniya-zatratami-predpriyatiya> (дата обращения: 03.10.2025).

<sup>26</sup> Костюкова Е.И., Бобрышев А.Н., Фролов А.В., Агафонова Н.П. Организация управленческого учета по центрам финансовой ответственности экономического субъекта в условиях применения системы проектного менеджмента. Известия ТСХА. 2022. № 1. С. 71–82.

лективное принятие решений, что усиливает взаимосвязь между производственными, сбытовыми и финансовыми функциями. При регулярных заседаниях коллегии происходит сверка плановых и фактических показателей, совместный анализ факторов отклонений, определение источников неэффективности, формулирование корректирующих мер. Как подчеркивает А.М. Усенко<sup>27</sup>, подобная коллегиальная форма повышает диагностическую способность системы управленческого учета и способствует согласованию интересов различных структурных уровней.

Особое значение в рассматриваемой модели приобретает систематичность управленческого цикла. Финансовое планирование реализуется в разрезе нескольких горизонтов: годового, месячного и недельного. Годовой план определяет стратегические ориентиры, месячные показатели отражают тактические задачи подразделений, а недельные совещания позволяют оперативно корректировать действия. Такая схема обеспечивает непрерывный мониторинг финансового состояния предприятия и позволяет выстраивать адаптивную обратную связь между планом и фактом. В исследовании В.Н. Ерохина<sup>28</sup> отмечено, что именно регулярность анализа и актуализация планов обеспечивают устойчивость системы управления затратами, особенно в условиях высокой изменчивости внешней среды.

Эффект внедрения методики выражается в формировании у руководителей подразделений осознанного отношения к затратам. Расходы перестают восприниматься как формальная статья бюджета и начинают рассматриваться как управленческий фактор, влияющий на финансовый результат. Данная переориентация соответствует инвестиционной логике финансового планирования, при которой каждая трата оценивается с точки зрения ее вклада в достижение маржинального дохода. Как отмечает И.М. Каева<sup>29</sup>, раздельное бюджетирование по видам деятельности способствует устранению искажений при оценке рентабельности и формирует культуру персональной ответственности.

Повышение осознанности финансовых решений напрямую связано с ростом управляемости затрат и общей устойчивостью предприятия. Система постоянного анализа отклонений формирует у сотрудников понимание зависимости между действиями и финансовыми результатами. Это, в свою очередь, способствует снижению организационной инертности, сокращению неэффективных расходов и укреплению дисциплины исполнения бюджета. В исследованиях Е.А. Маслиховой<sup>30</sup> и А.Б. Дударевой<sup>31</sup> подчеркивается, что именно поведенческий аспект контроллинга — осознанность, вовлеченность и обратная связь — определяют успех внедрения современных моделей финансового планирования.

Современные тенденции управления затратами демонстрируют, что эффективность методики финансового планирования по точке безубыточности во многом определяется степенью цифровизации аналитических и контрольных процессов. Внедрение ERP- и BI-систем позволяет интегрировать расчеты маржинального дохода, контроль затрат и анализ безубыточности в единую информационную среду. Как подчеркивает Е.А. Маслихова<sup>32</sup>, переход от табличных инструментов к автоматизированным платформам формирует условия для непрерывного контроля исполнения бюджета и оперативного выявления отклонений.

Цифровая трансформация финансового планирования обеспечивает возможность отслеживания динамики показателей точек безубыточности в режиме реального времени. ERP-модули (на-

<sup>27</sup> Усенко А.М. Роль и значение центров ответственности в диагностике финансовых отношений предприятий АПК. Научные труды Вольного экономического общества России. 2021. № 4. С. 441–446.

<sup>28</sup> Ерохин В.Н., Шешукова Т.Г. Особенности системы управления затратами на предприятиях авиастроения. Вестник ПНИПУ. Социально-экономические науки. 2021. № 3. С. 270–279.

<sup>29</sup> Каева И.М. Организация и осуществление процесса бюджетирования по видам деятельности и центрам финансовой ответственности на предприятии. Экономика и социум. 2023. № 10 (113)-1. С. 481–490.

<sup>30</sup> Маслихова Е.А., Межина М.В., Данилова С.В. Организационные аспекты процесса управления затратами предприятия. Вестник Академии знаний. 2024. № 2 (61). С. 667–673.

<sup>31</sup> Дударева А.Б., Кравченко Т.С. Управление затратами как один из основных факторов, влияющих на финансовый результат компании. Вестник техносферной безопасности и сельского развития. 2023. № 3 (34). С. 14–19.

<sup>32</sup> Маслихова Е.А., Межина М.В., Данилова С.В. Организационные аспекты процесса управления затратами предприятия. Вестник Академии знаний. 2024. № 2 (61). С. 667–673.

пример, 1С:ERP) позволяют фиксировать постоянные и переменные затраты по центрам ответственности, тогда как BI-системы обеспечивают визуализацию маржинального дохода и сценарное моделирование. В отличие от традиционных инструментов, данные системы обеспечивают сопоставимость информации между бухгалтерским и управленческим учетом, что особенно важно для организаций со сложной структурой и множеством подразделений. В исследовании Е.И. Костюковой<sup>33</sup> отмечено, что использование интегрированных цифровых решений способствует синхронизации финансовых потоков и повышению достоверности управленческих решений. Одним из ключевых эффектов цифровизации является повышение точности расчета себестоимости и скорости обновления данных. Согласно выводам В.Н. Ерохина<sup>34</sup>, внедрение ERP-модулей и BI-платформ позволяет сократить временной лаг между фиксацией факта расхода и его отражением в управленческой отчетности, что усиливает проактивный характер контроллинга. Система цифрового мониторинга формирует непрерывный контур обратной связи, обеспечивающий актуализацию финансовых планов и предупреждение кассовых разрывов. В таблице 3 представлены основные инструменты контроля исполнения бюджета, используемые в модели планирования по точке безубыточности.

Таблица 3

Инструменты контроля исполнения бюджета в модели планирования по точке безубыточности<sup>35</sup>

Система/метод	Инструментарий	Точность расчета себестоимости, %	Скорость обновления данных (1–5)	Интеграция с ERP
Excel	Табличные модели	65	2	Низкая
1С:ERP	Регламентированный модуль «ЦФО»	80	4	Высокая
MES	Производственный контроль	88	5	Средняя
Облачные BI-платформы	Дашборды и аналитика	90	5	Высокая

Примечание: «Скорость обновления данных оценена по пятибалльной шкале — от 1 (низкая, ручное обновление) до 5 (высокая, автоматическое обновление в реальном времени)».

Как видно из таблицы 3, максимальные показатели точности и оперативности демонстрируют BI-платформы и интегрированные ERP-системы, обеспечивающие высокий уровень автоматизации управленческого анализа. В отличие от традиционного Excel-моделирования, эти решения позволяют объединить стратегические и оперативные функции контроллинга в едином цифровом контуре. Согласно выводам А.Б. Дударевой<sup>36</sup>, именно такой формат интеграции обеспечивает переход от реактивного анализа к прогнозному управлению затратами и снижает зависимость управленческих решений от субъективных оценок.

Кроме того, цифровизация способствует укреплению горизонтальных связей между подразделениями. Системы BI позволяют визуализировать показатели эффективности в формате интерактивных панелей, доступных всем руководителям, тем самым усиливая эффект вовлеченности

<sup>33</sup> Костюкова Е.И., Бобышев А.Н., Фролов А.В., Агафонова Н.П. Организация управленческого учета по центрам финансовой ответственности экономического субъекта в условиях применения системы проектного менеджмента. Известия ТСХА. 2022. № 1. С. 71–82.

<sup>34</sup> Ерохин В.Н., Шешукова Т.Г. Особенности системы управления затратами на предприятиях авиастроения. Вестник ПНИПУ. Социально-экономические науки. 2021. № 3. С. 270–279.

<sup>35</sup> Составлено автором на основе: Маслихова Е.А., Межина М.В., Данилова С.В. Организационные аспекты процесса управления затратами предприятия. Вестник Академии знаний. 2024. № 2 (61). С. 667–673.

<sup>36</sup> Дударева А.Б., Кравченко Т.С. Управление затратами как один из основных факторов, влияющих на финансовый результат компании. Вестник техносферной безопасности и сельского развития. 2023. № 3 (34). С. 14–19.

и коллективного контроля. Как отмечается в исследовании И.М. Каевой<sup>37</sup>, использование цифровых инструментов повышает прозрачность финансовой информации и способствует формированию единого информационного пространства для всех уровней управления.

Следовательно, внедрение ERP- и BI-технологий становится ключевым фактором успешной реализации методики финансового планирования по точке безубыточности. Цифровые инструменты обеспечивают повышение точности прогнозов, сокращение временных лагов между планом и фактом, формируют основу для построения адаптивной системы контроллинга, способной поддерживать финансовую устойчивость предприятия в динамичной экономической среде.

### Заключение

Проведенное исследование подтвердило, что традиционные формы финансового планирования, основанные на бюджете движения денежных средств и сметном подходе к затратам, не обеспечивают необходимого уровня управляемости и вовлеченности подразделений в процесс принятия решений. Централизованный характер бюджетирования, низкая детализация расходов и преобладание косвенных статей формируют искаженное представление о финансовом результате, препятствуя своевременной корректировке планов и рациональному распределению ресурсов.

Разработанная методика финансового планирования по точке безубыточности представляет собой принципиально иной подход, ориентированный на инвестиционное восприятие расходов и коллективную ответственность за достижение финансовых целей. В отличие от традиционных моделей, данная система рассматривает каждый расход как вложение, направленное на получение маржинального дохода, что позволяет установить причинно-следственные связи между затратами, доходами и управленческими решениями. Вовлечение руководителей подразделений в процесс планирования формирует «финансовую коллегию», обеспечивающую баланс интересов между различными звеньями организации и повышающую качество управленческих решений.

Реализация предложенной методики сопровождается институциональными и технологическими эффектами. С организационной точки зрения, формируется распределенная система ответственности, в которой каждый руководитель осознает влияние своих решений на общий финансовый результат. С технологической — внедрение ERP- и BI-инструментов обеспечивает переход от статического к динамическому контроллингу, когда показатели точки безубыточности и маржинального дохода анализируются в режиме реального времени. Это повышает прозрачность финансовых потоков, ускоряет процесс корректировки планов и способствует формированию устойчивой финансовой архитектуры предприятия.

Таким образом, финансовое планирование на основе точки безубыточности выступает эффективной административной технологией, обеспечивающей переход от фиксации затрат к их активному управлению. Его применение позволяет повысить экономическую эффективность и сократить совокупные расходы и сформировать культуру осознанного участия всех подразделений в достижении корпоративных целей. В условиях цифровизации экономики данная методика может рассматриваться как ключевой инструмент повышения финансовой устойчивости и конкурентоспособности организаций, ориентированных на стратегическое развитие и долгосрочную эффективность.

### Список литературы

1. Акатьев В.В., Лызлов А.И. Управление затратами в мировой экономике. Экономика и социум. 2023. № 6-1 (109). С. 599–605.
2. Глушенко А.В., Егорова Е.М., Полторынкина В.В. Управленческий учет по центрам ответственности как основа развития нового организационно-экономического механизма функционирования вуза. Вестник Академии знаний. 2022. № 1 (48). С. 47–54.
3. Дударева А.Б., Кравченко Т.С. Управление затратами как один из основных факторов, влияющих на финансовый результат компании. Вестник техносферной безопасности и сельского развития. 2023. № 3 (34). С. 14–19.

<sup>37</sup> Каева И.М. Организация и осуществление процесса бюджетирования по видам деятельности и центрам финансовой ответственности на предприятии. Экономика и социум. 2023. № 10 (113)-1. С. 481–490.

4. Ерохин В.Н., Шешукова Т.Г. Особенности системы управления затратами на предприятиях авиастроения. Вестник ПНИПУ. Социально-экономические науки. 2021. № 3. С. 270–279.
5. Каева И.М. Организация и осуществление процесса бюджетирования по видам деятельности и центрам финансовой ответственности на предприятии. Экономика и социум. 2023. № 10 (113)-1. С. 481–490.
6. Костюкова Е.И., Бобрышев А.Н., Фролов А.В., Агафонова Н.П. Организация управленческого учета по центрам финансовой ответственности экономического субъекта в условиях применения системы проектного менеджмента. Известия ТСХА. 2022. № 1. С. 71–82.
7. Маслихова Е.А., Межина М.В., Данилова С.В. Организационные аспекты процесса управления затратами предприятия. Вестник Академии знаний. 2024. № 2 (61). С. 667–673.
8. Мелентьев П.А. Система центров ответственности при контроллинге современной организации. Прикладные экономические исследования. 2021. № 1 (41). С. 23–28.
9. Пьянкова С.Г., Аркалов Д.П. Методика управления затратами на государственные услуги и содержание инфраструктуры. Государственное управление. Электронный вестник. 2022. № 92. С. 24–41.
10. Усенко А.М. Роль и значение центров ответственности в диагностике финансовых отношений предприятий АПК. Научные труды Вольного экономического общества России. 2021. № 4. С. 441–446.

### References

1. Akatiev V.V., Lyzlov A.I. Cost Management in the Global Economy. Economics and Society. 2023. № 6-1 (109). S. 599–605.
2. Glushchenko A.V., Egorova E.M., Poltorynkina V.V. Management accounting by centers of responsibility as the basis for the development of a new organizational and economic mechanism for the functioning of the university. Bulletin of the Academy of Knowledge. 2022. № 1 (48). S. 47–54.
3. Dudareva A.B., Kravchenko T. S. Cost management as one of the main factors affecting the financial result of the company. Bulletin of Technosphere Safety and Rural Development. 2023. № 3 (34). S. 14–19.
4. Erokhin V.N., Sheshukova T.G. Features of the cost management system at aircraft manufacturing enterprises. Bulletin of PNIPU. Socio-economic sciences. 2021. № 3. S. 270–279.
5. Kaeva I.M. Organization and implementation of the budgeting process by type of activity and financial responsibility centers at the enterprise. Economics and Society. 2023. № 10 (113)-1. P. 481–490.
6. Kostyukova E.I., Bobryshev A.N., Frolov A.V., Agafonova N.P. Organization of management accounting by financial responsibility centers of an economic entity in the context of the application of a project management system. Izvestia TSHA. 2022. № 1. S. 71–82.
7. Maslikhova E.A., Mezhdina M.V., Danilova S.V. Organizational aspects of the enterprise cost management process. Bulletin of the Academy of Knowledge. 2024. № 2 (61). S. 667–673.
8. Melentyev P.A. System of responsibility centers for controlling a modern organization. Applied economic research. 2021. № 1 (41). S. 23–28.
9. Pyankova S.G., Arkalov D.P. Methods of managing costs for public services and infrastructure maintenance. Public administration. Electronic bulletin. 2022. № 92. S. 24–41.
10. Usenko A.M. Role and importance of responsibility centers in the diagnosis of financial relations of agricultural enterprises. Scientific works of the Free Economic Society of Russia. 2021. № 4. S. 441–446.

*Статья поступила в редакцию 26.09.2025; одобрена после рецензирования 10.11.2025; принята к публикации 12.11.2025.*

*The article was submitted 26.09.2025; approved after reviewing 10.11.2025; accepted for publication 12.11.2025.*

<https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-4-40-49>

Научная статья / Original article  
УДК 336.64

## Формирование эффективной финансовой стратегии российских маркетплейсов в условиях развития цифровых блокчейн-технологий

**В. А. Федоров**

Аспирант

[vovafv@gmail.com](mailto:vovafv@gmail.com)

Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики,  
Москва, Россия

**Аннотация:** Статья посвящена разработке рекомендаций по формированию эффективной финансовой стратегии российских маркетплейсов, основанных на внедрении цифровых блокчейн технологий использования расчетов криптовалютой в системе платежей участников рынка электронной коммерции. Проводится оценка результативности влияния цифровых технологий на формирование финансовой стратегии маркетплейсов. В данной статье анализируется целесообразность использования виртуальных денег для повышения эффективности финансовой стратегии. Также в данном исследовании отражаются результаты исследований по практическому внедрению и использованию цифровых блокчейн технологий и криптовалюты в финансовые стратегии лидеров российского маркетплейсового рынка, сформированные на примере ведущих участников электронной коммерции, таких как ООО «Вайлдберриз», ООО «Интернет решения» («Озон») и ООО «ДНС Ритейл». Предлагаемые мероприятия обоснованы математическими расчетами прогнозируемых величин доходов и расходов, связанных с использованием криптовалюты, как эффективного способа платежа за товары, размещенные на маркетплейсах. Внедрение цифровых блокчейн технологий и криптовалюты в финансовые стратегии российских маркетплейсов является актуальным направлением для развития рынка онлайн коммерции с целью повышения его конкурентоспособности и появления дополнительных инновационных преимуществ на мировой арене, то есть в целом, на международном маркетплейсовом рынке. Результаты расчетов и проведенного анализа предлагаемых мероприятий позволили установить величину, на которую может вырасти выручка, валовая прибыль и чистая прибыль компаний «платформенной экономики». В итоге, это позволило доказать эффективность формирования финансовой стратегии в условиях применения цифровых блокчейн технологий.

**Ключевые слова:** финансовая стратегия, маркетплейс, блокчейн, криптовалюта, модели расчетов, эффективность, оценка.

**Для цитирования:** Федоров В.А. Формирование эффективной финансовой стратегии российских маркетплейсов в условиях развития цифровых блокчейн технологий. Путеводитель предпринимателя. 2025. Т. 18. № 4. С. 40–49. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-4-40-49>.

## Formation of an effective financial strategy for Russian marketplaces in the context of the development of digital blockchain technologies

**V. A. Fedorov**

Postgraduate student

[vovafv@gmail.com](mailto:vovafv@gmail.com)

St. Petersburg University of Management Technologies and Economics,  
Moscow, Russia

**Abstract:** The article is devoted to the development of recommendations for the formation of an effective financial strategy for Russian marketplaces based on the implementation of digital blockchain technologies for using cryptocurrency

© Федоров В.А., 2025  
© Fedorov V.A., 2025



*settlements in the payment system of e-commerce market participants. An assessment is made of the effectiveness of the influence of digital technologies on the formation of the financial strategy of marketplaces. This article analyzes the feasibility of using virtual money to improve the effectiveness of the financial strategy. This study also reflects the results of research on the practical implementation and use of digital blockchain technologies and cryptocurrency in the financial strategies of the leaders of the Russian marketplace market, formed on the example of leading e-commerce participants such as Wildberries LLC, Internet Solutions LLC (Ozon) and DNS Retail LLC. The proposed measures are substantiated by mathematical calculations of the projected amounts of income and expenses associated with the use of cryptocurrency as an effective method of payment for goods posted on marketplaces. The introduction of digital blockchain technologies and cryptocurrency into the financial strategies of Russian marketplaces is a relevant direction for the development of the online commerce market in order to increase its competitiveness and the emergence of additional innovative advantages in the global arena, that is, in general, in the international marketplace market. The results of the calculations and analysis of the proposed measures made it possible to establish the amount by which revenue, gross profit and net profit of «platform economy» companies can grow. As a result, this made it possible to prove the effectiveness of forming a financial strategy in the context of using digital blockchain technologies.*

**Keywords:** financial strategy, marketplace, blockchain, cryptocurrency, calculation models, efficiency, evaluation.

**For citation:** Fedorov V.A. Formation of an effective financial strategy for Russian marketplaces in the context of the development of digital blockchain technologies. *Entrepreneur's Guide*. 2025. T. 18. № 4. P. 40–49. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-4-40-49>.

## Введение

Актуальность темы обусловлена значимой ролью цифровой трансформации финансовых стратегий таких российских субъектов онлайн-коммерции, как маркетплейсы. Особенности формирования финансовой стратегии в данном случае определяют оперативность, безопасность, надежность транзакций, своевременность денежных поступлений, что в целом важно для эффективной работы такого крупного бизнеса.

Современный маркетплейс — это онлайн-платформа, объединяющая множество продавцов и покупателей в одном месте виртуального интернет пространства, где разные компании и частные лица выставляют свои товары и услуги на продажу. На маркетплейсе, как правило, представлен широкий ассортимент товаров от разных поставщиков. Маркетплейсы обычно предлагают удобные инструменты для поиска, фильтрации, сравнения и оформления заказов; предоставляют продавцам услуги по обработке платежей, доставке, маркетингу и поддержке клиентов; работают по разным моделям, например, с взиманием комиссий с продаж; предлагают платные подписки для продавцов и многое другое <sup>1</sup>.

Финансовые стратегии маркетплейсов изучаются в отечественной литературе (А.А. Бисултанова <sup>2</sup>, Е.Ю. Ершова <sup>3</sup>, Н.В. Парушина <sup>4</sup> и др.) довольно широко. Следует также отметить, что в зарубежной научной среде (Д. Канг <sup>5</sup>, С. Рат <sup>6</sup>) также акцентируется внимание на проблемах, связанных с финансовыми стратегиями субъектов предпринимательской деятельности в сфере он-

<sup>1</sup> Балахнин И.С. Развитие определения термина «маркетплейс» как ключевого элемента современной электронной коммерции. *Российский экономический вестник*. 2024. Т. 7. № 3. С. 185–192. — URL: <https://dgpu-journals.ru/archives/11958> (дата обращения: 17.09.2025).

<sup>2</sup> Бисултанова А.А. Преимущества и недостатки криптовалюты. *Экономика и бизнес: теория и практика*. 2022. № 5 (87). С. 105–107. — URL: <http://economyandbusiness.ru/archiv-zhurnala-2022-g> (дата обращения: 17.09.2025).

<sup>3</sup> Ершова Е.Ю. Показатели эффективности продаж на маркетплейсах. *Экономика и предпринимательство*. 2023. № 1 (150). С. 1471–1474. — URL: <http://www.intereconom.com/archive.html> (дата обращения: 17.09.2025).

<sup>4</sup> Парушина Н.В., Проскурин А.В. Особенности формирования стратегий развития маркетплейсов с учетом эффективности финансовых показателей. *Экономика: вчера, сегодня, завтра*. 2023. Т. 13. № 3-1. С. 820–826. — URL: <http://www.publishing-vak.ru/archive-2023/economy-3.htm> (дата обращения: 17.09.2025).

<sup>5</sup> Kang D., Leng M. Optimal retail pricing, interest rate, and interest allocation ratio decisions in an online platform-assisted financing system. *Operations research letters*. 2025. № 60. P. 1–14. — URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S016763772500029X> (дата обращения: 17.09.2025).

<sup>6</sup> Rath S., Basu P., Mandal P., Paul S. Financing models for an online seller with performance risk in an e-commerce marketplace. *Transportation research part e: logistics and transportation review*. 2021. № 155. P. 1–17. — URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1366554521002313> (дата обращения: 17.09.2025).

лайн коммерции. При этом многие аспекты формирования финансовой стратегии с помощью цифровых инструментов остаются малоизученными. В частности, интерес вызывает использование блокчейн технологий и криптовалюты в расчетах с покупателями на торговых площадках популярных российских маркетплейсов.

Важность внедрения данной технологии в финансовую стратегию заключается в том, что криптовалютные транзакции могут иметь более низкие комиссии по сравнению с традиционными банковскими переводами или обработкой кредитных карт. Криптовалютные переводы, как правило, быстрее, чем традиционные, которые могут занимать до нескольких дней (например, при возврате средств клиенту за товар, который не пришел в пункт выдачи заказов). Блокчейн обеспечивает прозрачность транзакций, так как каждая из них записывается в распределённый реестр. Криптографическая защита цифровых транзакций имеет высокую степень безопасности, что позволяет привлекать покупателей и увеличивать доходы. Исключение посредников, таких как банки, организации розничной торговли и прочее, позволяет снизить издержки и ускорить процесс денежных поступлений.

Блокчейн технологии позволяют эффективно обрабатывать макроплатежи, что полезно для сервисов с большими потоками финансов. Криптовалюты дают возможность легко принимать оплату от клиентов без необходимости использования сложных кредитных систем. Для использования блокчейн и криптовалюты в расчетах с покупателями важно определиться с наиболее выгодной криптовалютой, поскольку стабильные монеты помогают снизить риски, связанные с волатильностью. Существует множество вариантов для приема платежей (онлайн-кошельки, программные кошельки, аппаратные кошельки и пр.). При этом следует использовать безопасные платежные шлюзы, чтобы автоматизировать процесс приема криптовалютных поступлений. Надежные сервисы позволяют генерировать адреса для оплаты, отслеживать транзакции и автоматически конвертировать криптовалюту в рубли при необходимости <sup>7</sup>.

Блокчейн позволяет проводить транзакции напрямую между покупателем и продавцом, минуя банки и платежные системы, что ускоряет процесс оплаты; дает возможность автоматизировать различные процессы (обработка заказов, доставка, возврат товаров и разрешение споров) <sup>8</sup>. Прозрачность и отслеживаемость товаров на каждом этапе цепочки поставок позволяет оптимизировать логистику, снизить потери и повысить эффективность управления запасами. Блокчейн позволяет создавать более прозрачное и эффективное формирование финансовой стратегии, в рамках которой клиенты получают вознаграждения напрямую, без участия посредников <sup>9</sup>.

Блокчейн-технологии обладают огромным потенциалом для трансформации онлайн-коммерции, поскольку могут сделать её более безопасной, прозрачной, эффективной и ориентированной на клиента. Внедрение блокчейн в финансовые стратегии российских маркетплейсов предоставит им инновационно ориентированное цифровое конкурентное преимущество на мировом маркетплейсовом рынке и откроет новые возможности для роста <sup>10</sup>.

**Цель исследования** — разработать рекомендации по формированию эффективной финансовой стратегии российских маркетплейсов посредством внедрения цифровых блокчейн технологий и криптовалюты в осуществлении финансовых расчетов на торговых площадках российских маркетплейсов, провести оценку экономической эффективности и целесообразности использования криптовалюты для повышения доходности маркетплейсов.

<sup>7</sup> Шляпкин М.А. Преимущества криптовалют в условиях экономического давления и ограничений. Наука XXI века: актуальные направления развития. 2022. № 1-2. С. 87–90. — URL: <https://nauka21veka.ru/journals/science-journal-1-2022> (дата обращения: 17.09.2025).

<sup>8</sup> Адамова К.Р. Финансы, блокчейн и финансовая стабильность: на пути к устойчивому будущему. Финансы и кредит. 2025. Т. 31. № 4. С. 45–71. — URL: <https://www.fin-izdat.ru/journal/fc/2025.php> (дата обращения: 17.09.2025).

<sup>9</sup> Аппалонина Н.А., Кондаков П.В. Блокчейн-технология в современном мире финансов. Вестник ТИСБИ. 2020. № 2. С. 146–149. — URL: <https://www.tisbi.ru/nauka/vestnik-universiteta-upravleniya-tisbi> (дата обращения: 17.09.2025).

<sup>10</sup> Ермаков Н.С. Эффекты внедрения блокчейн-технологии в финансы. Вестник Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова. Вступление. Путь в науку. 2019. № 3 (27). С. 155–164. — URL: <https://www.rea.ru/structure/departments/departament-informatsionnyih-tehnologiy/izdatelsko-poligraficheskij-tsentr/nauchnyie-jurnalyi/nauchnyie-jurnalyi-vestnik/jurnalyi> (дата обращения: 17.09.2025).

Для достижения поставленной цели решаются следующие **задачи**:

- 1) Обосновать возможность внедрения цифровых блокчейн технологий и криптовалюты для формирования эффективной финансовой стратегии российских маркетплейсов.
- 2) Представить в виде интерпретации механизм использования криптовалюты в финансовых расчетах с покупателями на торговых площадках маркетплейса.
- 3) Оценить экономическую эффективность внедрения цифровых блокчейн технологий и криптовалюты для финансовой стратегии российских маркетплейсов.

### **Материалы и методы**

Материалами исследования выступают финансовые результаты работы популярных российских маркетплейсов, в частности, статистические данные финансовой, бухгалтерской, экономической, годовой отчетности, взятые с официальных сайтов российских маркетплейсов ООО «Вайлдберриз», ООО «Интернет решения» («Озон»), ООО «ДНС Ритейл».

Методы исследования: теоретические (описание, обобщение, синтез, абстрагирование, идеализация, дедукция, индукция, систематизация); эмпирические (статистическое исследование, изучение отчетной документации); практические (анализ, оценка, сравнение, графическая и табличная интерпретация, фиксация, финансовая диагностика, прогноз). Важное значение в работе играет метод математического расчета, сравнения показателей при абсолютном и относительном изменении выручки, валовой и чистой прибыли маркетплейсов в динамике за один год с учетом и без учета предложенных практических рекомендаций по внедрению блокчейн технологий и криптовалюты в финансовые стратегии. В данном исследовании использовались методы теоретического обобщения и систематизации данных, полученных из открытых источников. Применены также логический и аналитический подходы к решению поставленной цели.

### **Результаты исследования и их обсуждение**

Результат исследования заключается в том, что в финансовую стратегию российских маркетплейсов предлагается внедрить предоставление возможности покупателям приобретать товары за криптовалюту, с роста курса которой (находящейся в обороте) маркетплейс, и сам покупатель, будут получать прибыль.

Содержание предлагаемой рекомендации состоит в том, что на площадке маркетплейса открывается собственная блокчейн-платформа либо же маркетплейс платит комиссию владельцу платформы за её облачное использование. Покупатель товаров на маркетплейсе приобретает российскую криптовалюту (сам выбирает вид криптовалюты по собственному желанию). Криптовалюта, за которую можно купить товары, отражается у покупателя на счете в личном кабинете маркетплейса в виде баланса. При этом курс криптовалюты всегда меняется, давая возможность покупателю при положительной разнице курса получать прибыль и покупать новые товары. При этом в связи с введением санкций транзакции по многим видам криптовалют усложнились или стали недоступны для российских инвесторов. Поэтому целесообразно использовать только российские криптовалюты, в ТОП-5 которых входят: RCoin, Sibcoin, Waves, Цифровой рубль и Битрубль<sup>11</sup>. Полагаем, что целесообразнее всего использовать RCoin, представляющую собой российскую криптовалюту, специально созданную для решения потребительских задач<sup>12</sup>. Исследования показывают, что более 67% её владельцев участвуют в различных бонусных программах разных отраслей и сфер бизнеса (не только организованных самими маркетплейсами)<sup>13</sup>.

<sup>11</sup> Российская криптовалюта обзор. 2025. — URL: <https://cryptonews.com/ru/cryptocurrency/rossijskaa-kriptoaluta-obzor/> (дата обращения: 17.09.2025).

<sup>12</sup> Балкизов А.Х., Свищёв А.В. Новейшие разработки в области блокчейн-технологий и криптовалют: применение в финансах, цифровых идентификаторах и смарт-контрактах. Моя профессиональная карьера. 2023. Т. 2. № 54. С. 99–106. — URL: <https://mpcareer.ru/arhiv-nomerov> (дата обращения: 17.09.2025).

<sup>13</sup> Российская криптовалюта обзор. 2025. — URL: <https://cryptonews.com/ru/cryptocurrency/rossijskaa-kriptoaluta-obzor/> (дата обращения: 17.09.2025).



Рис. 1. Использование цифровых блокчейн-технологий и криптовалют в финансовых расчетах с покупателями на торговых площадках маркетплейса<sup>14</sup>

Предлагаемая рекомендация в виде схемы выглядит следующим образом (рис. 1).

Важно отметить, что маркетплейсы в будущем смогут сами выпускать собственные криптовалюты и посредством использования блокчейн технологий осуществлять расчёты с покупателями на торговых онлайн площадках.

Оценим экономическую эффективность обозначенных рекомендаций. Расчет проведем минимум для 5 000 000 чел. покупателей товаров на одном маркетплейсе в год. Так, предположим, что покупатели приобрели криптовалюты вида «RCoin» как минимум по 1000 RCoin/чел./год, что отразилось на их счетах (на балансе криптовалюты в личном кабинете покупателя маркетплейса). При курсе в 62,68 руб./RCoin<sup>15</sup>, — это общий баланс всех покупателей на сумму 313,40 млрд. руб./год (5 млн. чел. × 1000 RCoin × 62,68). Учтём, что среднегодовые темпы роста RCoin варьируются в последние 5 лет в пределах 22,50%<sup>16</sup>. Так, например, если покупатель купил 1000 RCoin/год, то его прибыль составит около 70,52 тыс. руб./год (313,40 × 1000 × 22,50%) без учета комиссии, которую нужно уплатить маркетплейсу с роста курса валюты. В свою очередь, маркетплейс берет на себя все обязательства по переводу криптовалюты в рубли и обратно (комиссия на финансовом рынке варьируется в пределах 1%<sup>17</sup>), по уплате комиссий биржевой (в среднем, 0,01%<sup>18</sup>) и блокчейн-платформе 3%<sup>19</sup> (при отсутствии собственной).

Расходы маркетплейса по комиссиям составят 12,57 млрд. руб. (313,40 (млрд. руб.) × 1% + 313,40 × 0,01% + 313,40 × 3%). Учтем также прочие расходы в 20% на разработку и внедрение предложенных рекомендаций (например, технологическое совершенствование личного кабинета покупателя маркетплейса, реклама и пр.), то есть 2,51 млрд. руб./год (12,57 × 20%), и расходы по мероприятию для 5 млн. чел. покупателей/инвесторов будут равны 15,08 млрд. руб. (12,57 + 2,51).

<sup>14</sup> Составлено автором на основе собственного исследования.

<sup>15</sup> Курс криптовалюты Rcoin. 2025. — URL: <https://ru.investing.com/crypto/russiacoin/chart> (дата обращения: 17.09.2025).

<sup>16</sup> См. там же.

<sup>17</sup> Комиссионные проценты на криптовалютных биржах: основные варианты взимаемых сборов. 2025. — URL: <https://profinvestment.com/crypto-fees/> (дата обращения: 17.09.2025).

<sup>18</sup> См. там же.

<sup>19</sup> См. там же.

Соответственно, чтобы получить прибыль по мероприятию, маркетплейсу необходимо установить комиссию в размере минимум 25% с прибыли покупателя от роста курса валюты. Значит, покупатель уплатит с 70,52 тыс. руб./год около 17,63 тыс. руб./год комиссии ( $70,52 \times 25\%$ ). При росте курса валюты на 22,50% в год, с 313,40 млрд. руб./год при комиссии в 25% маркетплейс получит доходы:

$$Д = (313,40 \times 22,50\%) \times 25\% = 17,63 \text{ млрд. руб./год}$$

Валовая прибыль внедрения блокчейн-технологий будет равна:

$$Пв = 17,63 - 15,08 = 2,55 \text{ млрд. руб./год}$$

Рентабельность предложений составит:

$$Р = 2,55 / 17,63 \times 100 = 14,45\%$$

Эффективность формирования финансовой стратегии при использовании цифровых блокчейн технологий и криптовалюты в расчетах на торговых площадках российских маркетплейсов равна 14,45% (табл. 1).

Таблица 1

Отчет финансовой стратегии от использования цифровых блокчейн технологий и криптовалюты  
в расчетах на торговых площадках российских маркетплейсов <sup>20</sup>

Наименование	Расчет на 1 год на один маркетплейс
Число покупателей, чел.	5 000 000
Приобрели криптовалюты Rcoin, ед.	1000
Курс Rcoin, руб./ед.	62,68
Всего, млрд. руб.	313,40
Комиссия за перевод криптовалюты в рубли, 1%	3,13
Комиссия биржевой платформе, 0,01%	0,031
Комиссия блокчейн-платформе, 3%	9,40
Расходы маркетплейса на комиссии, млрд. руб./год	12,57
Прочие расходы, млрд. руб.	2,51
ИТОГО, расходы, млрд. руб.	15,08
Рост курса валюты, 22,50% в год	70,52
ИТОГО, доходы, комиссия маркетплейса, 25% в год	17,63
Валовая прибыль, млрд. руб.	2,55
Рентабельность рекомендаций, %	14,45

Расчеты показывают, что использование цифровых блокчейн технологий и криптовалюты в финансовых расчетах на торговых площадках российских маркетплейсов является прибыльным и рентабельным, а, значит, целесообразным к внедрению в финансовые стратегии российских маркетплейсов.

Особый интерес в данном случае представляет анализ того, как могут измениться финансовые показатели работы ООО «Вайлдберриз», ООО «Интернет решения» («Озон») и ООО «ДНС Ритейл» в случае внедрения предложенных рекомендаций. Для этого обратимся к финансовой отчетности маркетплейсов <sup>21</sup> и установим, что показатели 2024 года будут, как минимум, равны аналогичным индикаторам 2023 года (поскольку бухгалтерская отчетность данных маркетплейсов за 2024 год ещё не сформирована и не представлена в открытом доступе в интернете), а показатели 2025 года изменятся только с учетом предложенных рекомендаций, то есть выручка маркетплейсов вырастет на 17,63 млрд. руб., а себестоимость на 15,08 млрд. руб. (табл. 2).

<sup>20</sup> Составлено автором на основе собственного исследования.

<sup>21</sup> Финансовая отчетность ООО «Вайлдберриз». 2025. — URL: <https://www.list-org.com/company/4002280/report> (дата обращения: 17.09.2025); Финансовая отчетность ООО «Интернет решения» («Озон»). 2025. — URL: <https://www.list-org.com/company/54442/report> (дата обращения: 17.09.2025); Финансовая отчетность ООО «ДНС Ритейл». 2025. — URL: <https://www.list-org.com/company/6416116/report> (дата обращения: 17.09.2025).

Таблица 2

Оценка эффективности внедрения цифровых блокчейн технологий и криптовалюты  
в финансовые стратегии российских маркетплейсов<sup>22</sup>

Наименование		2021 год	2022 год	2023 год (2024 год)	2025 год (прогноз)	Абс. изм., 2025 г. к 2024 г., млрд. руб.	Относ. изм., 2025 г. к 2024 г., %
ООО «Вайлдберриз»	Выручка, млрд. руб.	224,94	317,21	442,70	460,33	17,63	3,98
	Себестоимость, млрд. руб.	101,20	127,66	178,16	193,24	15,08	8,46
	Валовая прибыль, млрд. руб.	123,74	189,55	264,54	267,08	2,55	0,96
	Чистая прибыль, млрд. руб.	14,06	10,11	18,91	21,46	2,55	13,47
ООО «Интернет решения»	Выручка, млрд. руб.	178,20	261,37	421,86	439,48	17,63	4,18
	Себестоимость, млрд. руб.	138,40	113,33	182,92	198,00	15,08	8,24
	Валовая прибыль, млрд. руб.	39,80	148,04	238,94	241,49	2,55	1,07
	Чистая прибыль, млрд. руб.	-17,33	-48,70	-42,67	-40,12	2,55	5,97
ООО «ДНС Ритейл»	Выручка, млрд. руб.	562,24	597,05	748,24	765,87	17,63	2,36
	Себестоимость, млрд. руб.	456,53	463,27	580,58	595,66	15,08	2,60
	Валовая прибыль, млрд. руб.	105,71	133,78	167,66	170,20	2,55	1,52
	Чистая прибыль, млрд. руб.	24,92	37,64	42,15	44,70	2,55	6,04

Представленные в таблице данные показывают, что эффективность финансовых стратегий российских маркетплейсов существенно улучшится, поскольку валовая прибыль ООО «Вайлдберриз» вырастет на 0,96%, а чистая прибыль — на 13,47%. ООО «Интернет решения» сможет увеличить свою валовую прибыль на 1,07%, а чистую на 5,97%. ООО «ДНС Ритейл» также улучшит показатели валовой и чистой прибыли на 1,52% и 6,04% соответственно (рис. 2).

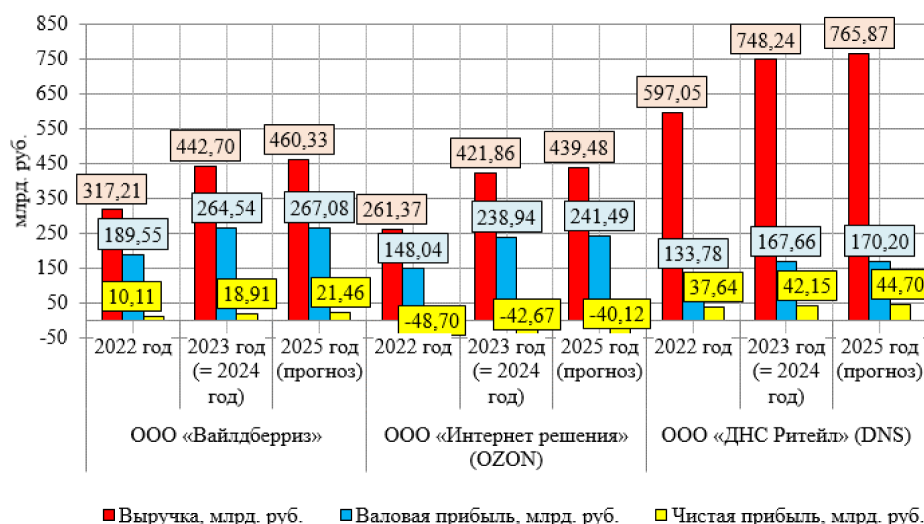


Рис. 2. Изменение финансовых показателей российских маркетплейсов до и после внедрения цифровых блокчейн-технологий и криптовалюты в финансовую стратегию, 2022–2025 гг., млрд. руб.<sup>23</sup>

<sup>22</sup> Составлено автором на основе собственного исследования.

<sup>23</sup> Составлено автором на основе собственного исследования.

Из представленных на рисунке данных видно, насколько положительно может влиять предложенное нововведение на финансы маркетплейсов. Помимо этого транзакции с криптовалютами могут быть осуществлены значительно быстрее, чем банковские переводы<sup>24</sup>. Некоторые криптовалюты позволяют проводить транзакции практически мгновенно. Все транзакции записываются в блокчейне, что обеспечивает прозрачность и неизменность данных<sup>25</sup>. Криптографические методы, используемые в блокчейне, обеспечивают высокий уровень безопасности платежей. Криптовалюты предоставляют доступ к финансовым услугам физическим лицам, которые не имеют доступа к традиционным банковским системам<sup>26</sup>.

Эффективность использования криптовалюты в финансовых расчетах зависит от конкретной ситуации, выбранной криптовалюты, регуляторной среды и готовности пользователей к освоению новых технологий. Несмотря на определенные риски<sup>27</sup>, криптовалюты предлагают ряд преимуществ, которые делают их привлекательными для определенных видов финансовых операций. Перед использованием криптовалют для финансовых расчетов важно тщательно изучить все риски и преимущества, а также убедиться в соблюдении законодательства.

### Заключение

Таким образом, разработанные рекомендации доказывают результативность формирования эффективной финансовой стратегии российских маркетплейсов посредством внедрения цифровых блокчейн технологий и криптовалюты в финансовые расчеты, осуществляемые на торговых площадках российских маркетплейсов.

Оценка использования цифровых блокчейн технологий и криптовалюты в финансовой стратегии на примере ООО «Вайлдберриз», ООО «Интернет решения» («Озон») и ООО «ДНС Ритейл», доказала экономическую выгоду предлагаемых мероприятий. Обоснование эффективности формирования «криптовалютной» финансовой стратегии позволило установить, что ООО «Вайлдберриз», может увеличить выручку на 17,63 млрд. руб. или на 3,98%, валовую прибыль на 2,55 млрд. руб. или на 0,96%, а чистую прибыль на 13,47%, из расчета 5 млн. покупателей. Для ООО «Интернет решения» увеличение аналогичных показателей составит 4,18%, 1,07% и 5,97%, а для ООО «ДНС Ритейл» на 2,36%, 1,52% и 6,04%. Рентабельность внедрения предложенных рекомендаций составляет 14,45%. Выгода для покупателей видится в получении дохода с разницы в росте криптовалюты, которая выводится наличными в виде российских рублей, либо же приобрести на них товары на соответствующем маркетплейсе.

Рекомендации, предложенные в статье, состоят в следующем:

1. Маркетплейсам предлагается открыть собственную блокчейн-платформу либо же осуществлять облачное использование таких платформ с уплатой комиссии владельцу платформы.
2. Маркетплейсам рекомендуется использовать отечественные виды криптовалют либо же посредством применения блокчейн технологий выпускать собственные криптовалюты.
3. Маркетплейсам предлагается использовать цифровые блокчейн технологий и криптовалюту в финансовых расчетах на своих торговых площадках для повышения доходности финансовых стратегий.

Научная значимость работы состоит в том, что предложения являются уникальными и ещё не апробированными в финансовой практике, а их внедрение позволило бы ООО «Вайлдберриз», ООО «Интернет решения» («Озон») и ООО «ДНС Ритейл» выйти на новый уровень цифровиза-

<sup>24</sup> Рахимов А.Ю. Использование технологии блокчейн в финансах операций. Вестник современных исследований. 2018. № 9.4 (24). С. 245–247. — URL: <https://istina.msu.ru/journals/51715456> (дата обращения: 17.09.2025).

<sup>25</sup> Синякина А.Ю. Управление финансами на основе блокчейн-технологий. Аллея науки. 2021. Т. 2. № 12 (63). С. 320–324. — URL: [https://alley-science.ru/arhiv\\_nomerov\\_2021\\_god](https://alley-science.ru/arhiv_nomerov_2021_god) (дата обращения: 17.09.2025).

<sup>26</sup> Красильников О.Ю. Преимущества и недостатки развития криптовалют. Известия Саратовского университета. 2018. Т. 18. № 3. С. 253–258. — URL: <https://eup.sgu.ru/ru/journal/2018/3> (дата обращения: 17.09.2025).

<sup>27</sup> Терехова Л.А., Терехов С.В., Чантурия Г.Т., Люблинская Н.Н., Нечаев А.М. Рынок криптовалют: состояние, проблемы и перспективы. Современная конкуренция. 2022. Т. 16. № 3. С. 40–52. — URL: <https://www.moderncompetition.ru/jour/issue/archive?issuesPage=1> (дата обращения: 17.09.2025).

ции финансовых стратегий, что, полагаем, самым положительным образом, скажется на росте конкурентоспособности российских маркетплейсов на мировом маркетплейсовом рынке.

Практическая значимость предлагаемых рекомендаций заключается в возможности улучшения финансовых показателей деятельности ООО «Вайлдберриз», ООО «Интернет решения» («Озон») и ООО «ДНС Ритейл» за счет использования цифровых блокчейн технологий и криптовалюты в финансовых расчетах на торговых площадках данных маркетплейсов. Материалы исследования могут быть также использованы всеми заинтересованными лицами, и особенно субъектами бизнеса в сфере онлайн коммерции, для цифровизации финансовых стратегий.

Дальнейшее теоретическое и практическое развитие авторских идей видится в апробации предложенных рекомендаций не только на обозначенных российских маркетплейсах и названных примерах криптовалют, но и на других, в том числе, не популярных субъектах бизнеса онлайн коммерции и менее известных видах российской криптовалюты.

#### Список литературы

1. Адамова К.Р. Финансы, блокчейн и финансовая стабильность: на пути к устойчивому будущему. Финансы и кредит. 2025. Т. 31. № 4. С. 45–71. — URL: <https://www.fin-izdat.ru/journal/fc/2025.php> (дата обращения: 17.09.2025).
2. Аппалонина Н.А., Кондаков П.В. Блокчейн-технология в современном мире финансов. Вестник ТИСБИ. 2020. № 2. С. 146–149. — URL: <https://www.tisbi.ru/nauka/vestnik-universiteta-upravleniya-tisbi> (дата обращения: 17.09.2025).
3. Балакшин И.С. Развитие определения термина «маркетплейс» как ключевого элемента современной электронной коммерции. Российский экономический вестник. 2024. Т. 7. № 3. С. 185–192. — URL: <https://dgnu-journals.ru/archives/11958> (дата обращения: 17.09.2025).
4. Балкизов А.Х., Свищёв А.В. Новейшие разработки в области блокчейн-технологий и криптовалют: применение в финансах, цифровых идентификаторах и смарт-контрактах. Моя профессиональная карьера. 2023. Т. 2. № 54. С. 99–106. — URL: <https://mpcareer.ru/arhiv-nomerov> (дата обращения: 17.09.2025).
5. Бисултанова А.А. Преимущества и недостатки криптовалюты. Экономика и бизнес: теория и практика. 2022. № 5 (87). С. 105–107. — URL: <http://economyandbusiness.ru/arhiv-zhurnala-2022-g> (дата обращения: 17.09.2025).
6. Ермаков Н.С. Эффекты внедрения блокчейн-технологии в финансы. Вестник Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова. Вступление. Путь в науку. 2019. № 3 (27). С. 155–164. — URL: <https://www.rea.ru/structure/departments/departament-informatsionnyih-tehnologiy/izdatelsko-poligraficheskiy-tsentr/nauchnyie-jurnalyi/nauchnyie-jurnalyi-vestnik/jurnalyi> (дата обращения: 17.09.2025).
7. Ершова Е.Ю. Показатели эффективности продаж на маркетплейсах. Экономика и предпринимательство. 2023. № 1 (150). С. 1471–1474. — URL: <http://www.intereconom.com/archive.html> (дата обращения: 17.09.2025).
8. Красильников О.Ю. Преимущества и недостатки развития криптовалют. Известия Саратовского университета. 2018. Т. 18. № 3. С. 253–258. — URL: <https://eup.sgu.ru/ru/journal/2018/3> (дата обращения: 17.09.2025).
9. Парушина Н.В., Проскурин А.В. Особенности формирования стратегий развития маркетплейсов с учетом эффективности финансовых показателей. Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2023. Т. 13. № 3-1. С. 820–826. — URL: <http://www.publishing-vak.ru/archive-2023/economy-3.htm> (дата обращения: 17.09.2025).
10. Рахимов А.Ю. Использование технологии блокчейн в финансах операциях. Вестник современных исследований. 2018. № 9.4 (24). С. 245–247. — URL: <https://istina.msu.ru/journals/51715456> (дата обращения: 17.09.2025).
11. Синякина А.Ю. Управление финансами на основе блокчейн-технологий. Аллея науки. 2021. Т. 2. № 12 (63). С. 320–324. — URL: [https://alley-science.ru/arhiv\\_nomerov\\_2021\\_god](https://alley-science.ru/arhiv_nomerov_2021_god) (дата обращения: 17.09.2025).
12. Терехова Л.А., Терехов С.В., Чантурия Г.Т., Люблинская Н.Н., Нечаев А.М. Рынок криптовалют: состояние, проблемы и перспективы. Современная конкуренция. 2022. Т. 16. № 3. С. 40–52. — URL: <https://www.moderncompetition.ru/jour/issue/archive?issuesPage=1> (дата обращения: 17.09.2025).
13. Шляпкин М.А. Преимущества криптовалют в условиях экономического давления и ограничений. Наука XXI века: актуальные направления развития. 2022. № 1-2. С. 87–90. — URL: <https://nauka21veka.ru/journals/science-journal-1-2022> (дата обращения: 17.09.2025).



14. Kang D., Leng M. Optimal retail pricing, interest rate, and interest allocation ratio decisions in an online platform-assisted financing system. *Operations research letters*. 2025. № 60. P. 1–14. — URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S016763772500029X> (дата обращения: 17.09.2025).
15. Rath S., Basu P., Mandal P., Paul S. Financing models for an online seller with performance risk in an e-commerce marketplace. *Transportation research part e: logistics and transportation review*. 2021. № 155. P. 1–17. — URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1366554521002313> (дата обращения: 17.09.2025).

#### References

1. Adamova K.R. Finance, Blockchain, and Financial Stability: Toward a Sustainable Future. *Finance and Credit*. 2025. Vol. 31. No. 4. Pp. 45–71. — URL: <https://www.fin-izdat.ru/journal/fc/2025.php> (date of access: 17.09.2025).
2. Appalona N.A., Kondakov P.V. Blockchain Technology in the Modern World of Finance. *TISBI Bulletin*. 2020. No. 2. Pp. 146–149. — URL: <https://www.tisbi.ru/nauka/vestnik-universiteta-upravleniya-tisbi> (date of access: 17.09.2025).
3. Balakshin I.S. Developing a Definition of the Term «Marketplace» as a Key Element of Modern E-Commerce. *Russian Economic Bulletin*. 2024. Vol. 7. No. 3. Pp. 185–192. — URL: <https://dgnu-journals.ru/archives/11958> (date of access: 17.09.2025).
4. Balkizov A.Kh., Svishchev A.V. The latest developments in blockchain technologies and cryptocurrencies: application in finance, digital identifiers and smart contracts. *My professional career*. 2023. Vol. 2. No. 54. Pp. 99–106. — URL: <https://mpcareer.ru/arhiv-nomerov> (date of access: 17.09.2025).
5. Bisultanova A.A. Advantages and disadvantages of cryptocurrency. *Economy and business: theory and practice*. 2022. No. 5 (87). Pp. 105–107. — URL: <http://economyandbusiness.ru/arhiv-zhurnala-2022-g> (date of access: 17.09.2025).
6. Ermakov N.S. Effects of implementing blockchain technology in finance. *Bulletin of the Plekhanov Russian University of Economics. Introduction. Path to Science*. 2019. No. 3 (27). Pp. 155–164. — URL: <https://www.rea.ru/structure/departments/departament-informatsionnyih-tehnologiy/izdatelsko-poligraficheskii-tsentr/nauchnyie-jurnalyi/nauchnyie-jurnalyi-vestnik/jurnalyi> (date of access: 17.09.2025).
7. Ershova E.Yu. Sales Performance Indicators on Marketplaces. *Economy and Entrepreneurship*. 2023. No. 1 (150). Pp. 1471–1474. — URL: <http://www.intereconom.com/archive.html> (date of access: 09/17/2025).
8. Krasilnikov O.Yu. Advantages and Disadvantages of Cryptocurrency Development. *Bulletin of Saratov University*. 2018. Vol. 18. No. 3. Pp. 253–258. — URL: <https://eup.sgu.ru/ru/journal/2018/3> (date of access: September 17, 2025).
9. Parushina N.V., Proskurin A.V. Features of forming marketplace development strategies taking into account the effectiveness of financial indicators. *Economy: yesterday, today, tomorrow*. 2023. Vol. 13. No. 3-1. Pp. 820–826. — URL: <http://www.publishing-vak.ru/archive-2023/economy-3.htm> (date of access: September 17, 2025).
10. Rakhimov A.Yu. Using Blockchain Technology in Financial Operations. *Bulletin of Modern Research*. 2018. No. 9.4 (24). Pp. 245–247. — URL: <https://istina.msu.ru/journals/51715456> (date of access: 17.09.2025).
11. Sinyakina A.Yu. Financial Management Based on Blockchain Technologies. *Alley of Science*. 2021. Vol. 2. No. 12 (63). Pp. 320–324. — URL: [https://alley-science.ru/arhiv\\_nomerov\\_2021\\_god](https://alley-science.ru/arhiv_nomerov_2021_god) (date of access: 17.09.2025).
12. Terekhova L.A., Terekhov S.V., Chanturia G.T., Lyublinskaya N.N., Nechaev A.M. Cryptocurrency market: state, problems and prospects. *Modern competition*. 2022. Vol. 16. No. 3. Pp. 40–52. — URL: <https://www.moderncompetition.ru/jour/issue/archive?issuesPage=1> (date of access: 17.09.2025).
13. Shlyapkin M.A. Advantages of Cryptocurrencies in the Context of Economic Pressure and Restrictions. *Science of the 21st Century: Current Development Directions*. 2022. No. 1-2. Pp. 87–90. — URL: <https://nauka21veka.ru/journals/science-journal-1-2022> (access date: 09.17.2025).
14. Kang D., Leng M. Optimal retail pricing, interest rate, and interest allocation ratio decisions in an online platform-assisted financing system. *Operations research letters*. 2025. No. 60. Pp. 1–14. — URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S016763772500029X> (access date: 09/17/2025).
15. Rath S., Basu P., Mandal P., Paul S. Financing models for an online seller with performance risk in an e-commerce marketplace. *Transportation research part e: logistics and transportation review*. 2021. No. 155. Pp. 1–17. — URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1366554521002313> (accessed: 17.09.2025).

*Статья поступила в редакцию 24.09.2025; одобрена после рецензирования 27.10.2025; принята к публикации 10.11.2025.*

*The article was submitted 24.09.2025; approved after reviewing 27.10.2025; accepted for publication 10.11.2025.*



## Системный учет как основа финансовой устойчивости в ресторанном бизнесе

Р. Н. Ахмедшин

Независимый исследователь

[r.ahmedshin.dodo@gmail.com](mailto:r.ahmedshin.dodo@gmail.com)

Сарапул, Россия

**Аннотация:** В статье рассматривается роль системного учета как ключевого инструмента финансовой устойчивости в ресторанном бизнесе. Автор анализирует природу неучтенных потерь, их влияние на рентабельность и описывает практические механизмы управления ими. Особое внимание уделено построению системы учета, где каждый процесс связан с финансовым результатом, а регулярные ревизии становятся элементом экономического контроля.

Рассмотрены современные подходы к организации складской логистики (FIFO, FEFO, 5S), использование чек-листов и планирования запасов как инструментов дисциплины и предсказуемости финансовых потоков. Отдельный акцент сделан на влиянии технологий и искусственного интеллекта, которые делают учет более точным, прозрачным и доступным даже для малого бизнеса.

Автор подчеркивает, что системный учет — это не разовый процесс, а постоянная работа по совершенствованию, интеграции технологий и развитию корпоративной культуры. Комплексный подход к управлению учетом обеспечивает ресторанам устойчивую экономику, управляемый рост и снижение рисков.

**Ключевые слова:** системный учет, ресторанный бизнес, финансовая устойчивость, потери, ревизия, культура управления, эффективность.

**Для цитирования:** Ахмедшин Р.Н. Системный учет как основа финансовой устойчивости в ресторанном бизнесе. Путеводитель предпринимателя. 2025. Т. 18. № 4. С. 50–57. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-4-50-57>.

## System accounting as a basis for financial stability in the restaurant business

R. N. Akhmedshin

Independent researcher

[r.ahmedshin.dodo@gmail.com](mailto:r.ahmedshin.dodo@gmail.com)

Sarapul, Russia

**Abstract:** The article explores how systematic accounting serves as a key tool for maintaining financial stability in the restaurant business. The author analyzes the nature of unrecorded losses, their impact on profitability, and describes

*practical mechanisms for managing them. Particular attention is given to building an accounting system in which every process is linked to financial results, and regular audits serve as an element of economic control.*

*The paper discusses modern approaches to inventory management (FIFO, FEFO, 5S), as well as the use of checklists and stock planning sheets as tools for operational discipline and financial predictability. A special focus is placed on the influence of technology and artificial intelligence, which make accounting more accurate, transparent, and accessible even for small businesses.*

*The author emphasizes that systematic accounting is not a one-time process but an ongoing effort toward improvement, technological integration, and the development of corporate culture. A comprehensive approach to accounting management enables restaurants to achieve sustainable economics, controlled growth, and reduced financial risks.*

**Keywords:** *systematic accounting, restaurant business, financial stability, losses, audit, management culture, efficiency.*

**For citation:** *Akhmedshin R.N. System accounting as a basis for financial stability in the restaurant business. Entrepreneur's Guide. 2025. T. 18. № 4. P. 50–57. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-4-50-57>.*

## Введение

В ресторанном бизнесе каждый грамм продукта, каждая упаковка и каждая капля соуса имеют денежный эквивалент. Ошибки в учете, которые на первый взгляд кажутся незначительными, способны превращаться в системные потери и снижать прибыльность бизнеса.<sup>1</sup> При высокой динамике продаж и коротких циклах хранения точность учета становится не просто бухгалтерским инструментом, а частью финансового управления и экономической устойчивости. Как отмечает М.В. Вахорина, система управленческого учета на предприятии в условиях рынка должна выступать в качестве информационного фундамента управления.<sup>2</sup> Этот тезис особенно актуален для ресторанного сектора, где оперативность и достоверность данных напрямую определяют качество управленческих решений.

Сегодня рестораны с выстроенной системой учета показывают более стабильные результаты и быстрее возвращают инвестиции. Учет и прозрачные цифры должны быть основой управленческих решений.<sup>3</sup>

## 1. Экономическая роль учета и природа потерь

Учет в ресторанах отражает реальное движение денег через запасы и помогает управлять оборотным капиталом. Ошибки в приходах, списаниях или ревизиях искажают отчетность и напрямую влияют на прибыльность. Особенно опасны неучтенные потери — это не просто «погрешности», а реальные утраты, которые не фиксируются в системе, но снижают финансовый результат.

Неучтенные потери могут составлять более 5% от товарооборота, что делает их одним из ключевых факторов снижения рентабельности. Причины типичны: переливы, пересортица, запоздалые списания, путаница в ингредиентах или отсутствие контроля на уровне смены. Для ресторанов быстрого обслуживания, работающих с низкой себестоимостью, такой уровень потерь становится прямым путем к убыточности или замедлению окупаемости инвестиций.

Поэтому системный учет — это не формальность, а инструмент финансового контроля, позволяющий видеть реальную картину движения ресурсов, своевременно выявлять отклонения и корректировать процессы до того, как они превращаются в убытки.

Рассмотрим простейший практический пример на основе пиццерии. В среднем за день готовится около 200 пицц, каждая из которых включает 100 грамм моцареллы. Если сотрудники не используют весы или мерные стаканы, а «кладут на глаз» и регулярно перекалывают всего на 10–15 грамм больше нормы, то ресторан ежедневно теряет от 2 до 3 кг сыра.

Посчитаем финансовый эффект, допустив, что средняя цена моцареллы для ресторанов — 800 Р за килограмм.

<sup>1</sup> Мельникова Л.А., Лаврентьева А.В., Внутренний контроль как инструмент минимизации рисков и повышения эффективности учетных процессов. Вестник СГТУ. Серия «Экономика». 2019. № 1 (79). С. 62–67.

<sup>2</sup> Вахорина М. В., Проблемы внедрения управленческого учета в организациях. Бухгалтер и закон. 2009. № 2. С. 10.

<sup>3</sup> Золотарева Г.А., Сакулина Е.И., Анализ проблем управленческого учета в сфере общественного питания в России. Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. № 1 (87). С. 12. DOI 10.47576/2712-7516\_2023\_1\_8.

Потери составят:

$2,5 \text{ кг} \times 800 \text{ Р} = 2000 \text{ рублей в день}$ . В месяц (при 30 рабочих днях) — 60 000 рублей. В год — 720 000 рублей.

Это не учтенные списания — это то, что ресторан потерял в прямом смысле этого слова. В сетевой модели из десяти пиццерий подобные ошибки могут стоить бизнесу миллионы рублей ежегодно.

## 2. Организация учета и ревизий, как финансовой системы

Эффективный учет — это система, где каждый процесс связан с финансовым результатом. Любое движение товара — это движение денег. От своевременности и точности учета зависит достоверность отчетов, корректность заказов и реальная прибыльность ресторана.<sup>4</sup>

Взаимосвязь элементов системного учета в обеспечении финансовой устойчивости предприятий общественного питания представлена на рисунке 1.

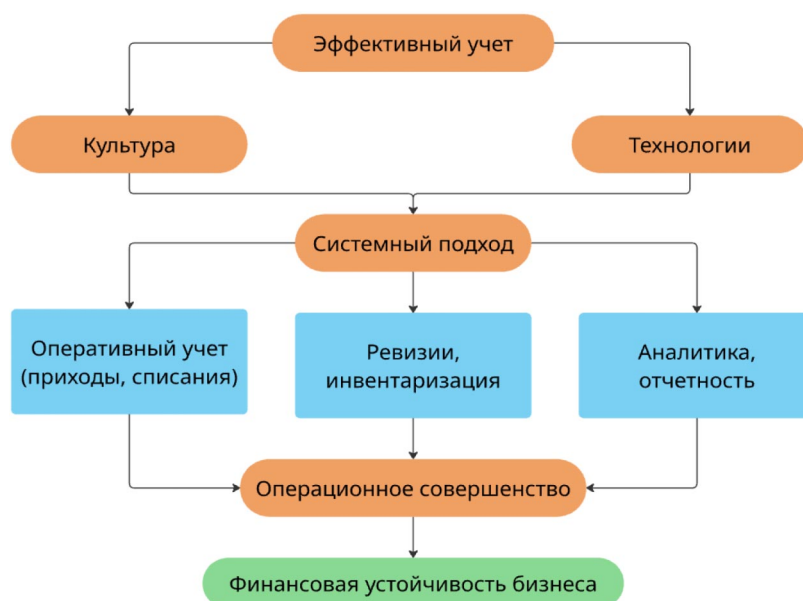


Рис. 1. Взаимосвязь элементов системного учета в обеспечении финансовой устойчивости предприятий общественного питания<sup>5</sup>

Ключевые принципы работы с учетом:

- Приходы фиксируются в день поставки, чтобы данные отражали реальный баланс.
- Перемещения между зонами — кухней, баром, складом — заносятся в тот же день.
- Списания и выпуск полуфабрикатов фиксируются до ревизии, чтобы исключить искажения.
- О любых отклонениях (избыток или дефицит) сразу сообщается управляющему.
- Контроль работы с ингредиентами ведется ежедневно — от постановки продуктов в стоп-лист до соответствия блюд технологическим картам.

Косвенно к этим принципам можно отнести и работы над меню. При его проектировании следует избегать чрезмерного расширения: чем больше позиций, тем выше вероятность ошибок в учете, путаницы в полуфабрикатах и неучтенных потерь. Это усложняет контроль расхода ингредиентов и делает учет менее точным.<sup>6</sup>

<sup>4</sup> Крылова Т.В., Белова А.В. Роль управленческого учета в обеспечении финансовой устойчивости предприятий общественного питания. Вестник Российского нового университета. Серия: Человек и общество. 2022. № 2. С. 61–67.

<sup>5</sup> Составлено автором.

<sup>6</sup> Патров В.В., Нуридинова Л.В., Тараненко Н.К. Бухгалтерский учет в общественном питании. — М.: Финансы и статистика, 2015. 296 с.

После анализа теоретических основ логично перейти к практическим рекомендациям — инструментам и шагам, которые позволяют внедрить принципы учета в ежедневную работу ресторана.

### 2.1. Ревизии как инструмент экономического контроля

Важно выстроить регулярный и прозрачный процесс контроля запасов, чтобы вовремя выявлять расхождения, корректировать учет и предотвращать избыточные списания. Оптимальный подход предполагает многоуровневую проверку, включающую ежедневный, еженедельный и ежемесячный контроль.

- Ежедневная ревизия: 8–10 позиций с наибольшими потерями.
- Еженедельная ревизия: 30–40 ингредиентов, проводится перекрестно для достоверности.
- Ежемесячная ревизия: все запасы, упаковка и расходные материалы. Результат включаем в отчет о прибылях и убытках (P&L).

Рестораны, где ревизии проводятся системно, стабилизируют уровень неучтенных потерь на уровне 1–2%, что считается приемлемым результатом. При отсутствии контроля этот показатель растет до 5% и выше, напрямую влияя на чистую прибыль.

### 2.2. Складская логистика, 5S, FIFO и FEFO

Эффективная организация рабочего пространства и системы хранения — фундамент устойчивого ресторанного бизнеса. Именно порядок, чистота и стандартизация создают основу для точного учета, прозрачных процессов и финансовой стабильности. В этом контексте трудно переоценить значение методологии 5S (Sort, Set in order, Shine, Standardize, Sustain) — «сортировка, порядок, чистота, стандартизация, совершенствование», появившейся в Японии в 1960-х годах. Ее внедрение облегчает не только учет, но и все операционные процессы, создавая условия для контроля, снижения стресса у персонала и ускорения ревизий.<sup>7</sup>

Методология 5S должна применяться в ресторанах ежедневно. В контексте учета порядок начинается с простых шагов — подписывать все места хранения. Это касается не только складов, но и рабочих зон: полок, ящиков, упаковки, инвентаря. Все должно быть доступно и логично расположено.

Организация порядка включает ингредиенты, оборудование и расходные материалы. Когда каждый предмет имеет свое место, снижается время на поиск и количество ошибок. Продуманная структура хранения, заложенная еще на этапе проектирования, позволяет рационально использовать пространство и избегать избыточных запасов. Эффективная организация складского хозяйства является ключом к финансовой стабильности ресторана, так как системный учет, точная маркировка и продуманная ротация продуктов обеспечивают контроль себестоимости и минимизируют потери.

На следующем уровне организации складского пространства ключевое значение имеют принципы FIFO (First In — First Out) — «первым пришел, первым ушел» и FEFO (First Expired — First Out) — «первым истекает срок, первым используется». Они лежат в основе современной системы управления запасами, определяя последовательность использования продуктов и напрямую влияя на точность учета и себестоимость блюд.<sup>8</sup>

Принцип FIFO обеспечивает естественную ротацию продуктов по дате поступления и прост в применении. Он эффективен для товаров с длительным сроком хранения и стабильным оборотом. Однако в ресторанной практике, где поставки происходят часто, а сроки хранения ингредиентов различаются, более значимым становится принцип FEFO.

FEFO ориентируется на фактический остаточный срок годности продукта. Это позволяет использовать в первую очередь те партии, срок которых истекает раньше, предотвращая порчу и списания. Преимущество данного метода — в его простоте и экономичности: для внедрения достаточно один раз навести порядок на складе и в холодильниках, обозначить зоны хранения и мар-

<sup>7</sup> Клочков Ю.В., Смирнова Л.Г. Применение инструмента 5S в рамках концепции бережливого производства. Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. 2020. Т. 13, № 4. С. 46–55.

<sup>8</sup> Николаева Е.С., Шандаль Т.В. Применение методов FIFO, LIFO и FEFO в управленческом учете на предприятиях торговли. Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствование. 2020. № 8 (46). С. 143–148.

кировать сроки годности. После этого процесс работает автоматически, поддерживая системность без дополнительных затрат.

Внедрение принципов 5S, FIFO и FEFO создает единую систему управления пространством и запасами. Порядок и стандартизация обеспечивают прозрачный учет, а рациональное использование продуктов снижает потери и повышает эффективность работы. Кроме того это формирует культуру ответственности и становится основой устойчивого финансового успеха ресторана.



Рис. 2. Модель взаимодействия процессов учета, организации и контроля в складской логистике ресторана<sup>9</sup>

### 2.3. Чек-листы и планирование запасов

Чек-листы — практический инструмент дисциплины.<sup>10</sup> Они позволяют зафиксировать, кто и что проверил: температуру оборудования, наличие ингредиентов, сроки годности. Такой формат самоконтроля снижает нагрузку на управляющего и повышает вовлеченность персонала. Не менее важны листы планирования запасов и заготовок. Они строятся на данных о продажах и помогают прогнозировать потребление, оптимизировать закупки и предотвращать излишки. Благодаря этим инструментам, ресторан поддерживает баланс между наличием и оборачиваемостью, снижает затраты на хранение, сокращает замороженный капитал в запасах и делает финансовые потоки более предсказуемыми.

Когда сотрудники работают с чек-листами ежедневно, а планирование запасов становится частью рутины, учет превращается из бюрократии в инструмент экономической устойчивости.

### 2.4. Технологии и искусственный интеллект в управлении учетом

Современные технологии радикально меняют подход к управлению рестораном.<sup>11</sup> Системы вроде iiko, R-keeper и других позволяют объединить приход, расход и ревизии в единую структуру, автоматически рассчитывая себестоимость и синхронизируя данные между кухней и бухгалтерией. Это исключает человеческий фактор, повышает прозрачность и экономит время. Следующий этап эволюции — искусственный интеллект (ИИ). Если раньше аналитика требовала часов ручных проверок, то теперь алгоритмы делают это мгновенно: ИИ анализирует продажи, выявляет аномалии, прогнозирует пиковые часы и подсказывает объем закупок.

<sup>9</sup> Составлено автором.

<sup>10</sup> Шарафутдинов Д. Р., Шарафутдинов Р.И. Применение системы 5S и чек-листов для повышения эффективности производства. Известия Казанского государственного архитектурно-строительного университета. 2018. № 3 (45). С. 293–299.

<sup>11</sup> Бушуева И.В., Семенова А.О. Использование и перспективы цифровых технологий в ресторанном бизнесе. Вестник Алтайской академии экономики и права. 2021. № 6. С. 22–27.

Главное, что такие инструменты доступны не только крупным сетям, но и малому бизнесу. Даже начинающему молодому управленцу под силу без потери времени и финансовых ресурсов задать вопросы ИИ и получить ответы на все возможные вопросы. ИИ может взять на себя рутину расчетов и проверок, а управляющему и собственнику оставляет главное — принятие решение, что с этим делать. Так рождается модель, в которой технологии становятся не просто инструментом контроля, а партнером в управлении прибылью.

### 3. Люди, обучение и культура как основа системы учета

Даже самые совершенные технологии и инструменты не работают без людей, которые понимают, зачем они нужны и как ими пользоваться. Поэтому в основе эффективного учета лежит система обучения, осознанности и культуры.<sup>12</sup>

Чтобы управляющий мог руководить процессом и видеть реальную экономику заведения, его нужно обучить финансовому мышлению, анализу себестоимости и чтению отчетов. Чтобы команда могла следовать стандартам, ей нужно дать инструменты и знания: чек-листы, визуальные стандарты, рецептурные карты, калькуляторы планирования заготовок. И самое важное — научить пользоваться ими осмысленно, а не формально.

Регулярные планерки и синхронизации — это не просто отчетные собрания, а площадки для совместного анализа и обучения.<sup>13</sup> Здесь обсуждаются причины потерь, делаются выводы, разбираются примеры бережливых решений. Так формируется финансовая грамотность команды, понимание, как каждое действие отражается на прибыли. Культура обучения и вовлеченности превращает сотрудников в партнеров бизнеса. Когда каждый понимает, что точность — это не глупое требование, а часть профессионального уровня, возникает бережливый подход: умение работать рационально, считать ресурсы и искать решения.<sup>14</sup> Только после того, как сформирована и обучена команда, технологии и инструменты начинают давать максимальный эффект.

### Заключение

Системный учет в ресторанах — это не просто инструмент контроля, а основа финансовой устойчивости и управляемого роста. Его точность напрямую влияет на прибыль и скорость окупаемости инвестиций. Когда процессы прихода, перемещения и списаний выстроены последовательно, ресторан получает достоверную картину финансового состояния. Регулярные ревизии и анализ отклонений позволяют удерживать уровень неучтенных потерь в пределах 1–2%, тогда как при отсутствии системного контроля они легко превышают 5% и начинают снижать рентабельность.

Современные технологии усиливают управленческие возможности, делая учет более оперативным и прозрачным. Однако эффективность таких решений достигается только в рамках продуманной системы, где данные фиксируются, анализируются и на их основе принимаются решения о корректировке и улучшении процессов.

Ключевую роль здесь играет команда: ее вовлеченность, дисциплина и понимание значения точного учета формируют культуру ответственности. Когда сотрудники видят результаты своей работы в цифрах, повышается уровень доверия и мотивации.<sup>15</sup> Совместная работа управленцев, бухгалтерии и кухни превращает систему учета в живой механизм, поддерживающий эффективность каждого подразделения.

Ресторан, где учет встроен в ежедневную работу и рассматривается как часть культуры постоянных улучшений, получает реальное конкурентное преимущество: устойчивую экономику, прозрачные финансовые показатели и предсказуемый результат.

<sup>12</sup> Будрина Е.В., Сорокин А.С. Роль организационной культуры в управлении производственной системой предприятия. Вестник ПНИПУ. Социально-экономические науки. 2020. № 2. С. 248–258.

<sup>13</sup> Митрофанова О.А. Роль совещаний в системе управления знаниями в организации. Вестник СГТУ. 2017. № 4 (74). С. 91–96.

<sup>14</sup> Бушуев В.В., Попов А.Г. Развитие бережливого мышления и культуры вовлеченности персонала как основа эффективности предприятия. Экономика и управление. 2021. № 9 (191). С. 88–95.

<sup>15</sup> Шалаев В. А., Никитина М. А. Формирование культуры ответственности персонала как фактор повышения эффективности управления. Вестник Марийского государственного университета. 2018. № 4 (32). С. 101–107.

### Список литературы

1. Ахмедшин Р.Н. Показатели для постановки целей линейному персоналу ресторанов быстрого обслуживания. Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2025. Т. 24. № 3. С. 51–57. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2025-24-3-51-57>.
2. Будрина Е.В., Сорокин А.С. Роль организационной культуры в управлении производственной системой предприятия. Вестник ПНИПУ. Социально-экономические науки. 2020. № 2. С. 248–258.
3. Бушуев В.В., Попов А.Г. Развитие бережливого мышления и культуры вовлеченности персонала как основа эффективности предприятия. Экономика и управление. 2021. № 9 (191). С. 88–95.
4. Бушуева И.В., Семенова А.О. Использование и перспективы цифровых технологий в ресторанном бизнесе. Вестник Алтайской академии экономики и права. 2021. № 6. С. 22–27.
5. Вахорина М.В., Проблемы внедрения управленческого учета в организациях. Бухгалтер и закон. 2009. № 2. С. 10.
6. Золотарева Г.А., Сакулина Е.И., Анализ проблем управленческого учета в сфере общественного питания в России. Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. № 1 (87). С. 12.
7. Ключков Ю.В., Смирнова Л.Г. Применение инструмента 5S в рамках концепции бережливого производства. Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. 2020. Т. 13, № 4. С. 46–55.
8. Крылова Т.В., Белова А.В. Роль управленческого учета в обеспечении финансовой устойчивости предприятий общественного питания. Вестник Российского нового университета. Серия: Человек и общество. 2022. № 2. С. 61–67.
9. Мельникова Л.А., Лаврентьева А.В. Внутренний контроль как инструмент минимизации рисков и повышения эффективности учетных процессов. Вестник СГТУ. Серия «Экономика». 2019. № 1 (79). С. 62–67.
10. Митрофанова О.А. Роль совещаний в системе управления знаниями в организации. Вестник СГТУ. 2017. № 4 (74). С. 91–96.
11. Николаева Е.С., Шандаль Т.В. Применение методов FIFO, LIFO и FEFO в управленческом учете на предприятиях торговли. Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствование. 2020. № 8 (46). С. 143–148.
12. Патров В.В., Нуридинова Л.В., Тараненко Н. К. Бухгалтерский учет в общественном питании. — М.: Финансы и статистика, 2015.
13. Шалаев В.А., Никитина М.А. Формирование культуры ответственности персонала как фактор повышения эффективности управления. Вестник Марийского государственного университета. 2018. № 4 (32). С. 101–107.
14. Шарафутдинов Д.Р., Шарафутдинов Р.И. Применение системы 5S и чек-листов для повышения эффективности производства. Известия Казанского государственного архитектурно-строительного университета. 2018. № 3 (45). С. 293–299.

### References

1. Ahmedshin R.N. Indicators for setting goals for the line staff of fast food restaurants. Academic notes of the Russian Academy of Entrepreneurship. 2025. VOL. 24. № 3. S. 51–57. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2025-24-3-51-57>.
2. Budrina E.V., Sorokin A.S. The role of organizational culture in the management of the production system of the enterprise. Bulletin of PNIPU. Socio-economic sciences. 2020. № 2. S. 248–258.
3. Bushuev V.V., Popov A.G. Development of lean thinking and a culture of employee involvement as the basis of enterprise efficiency. Economics and Management. 2021. № 9 (191). S. 88–95.
4. Bushueva I.V., Semenova A.O. The use and prospects of digital technologies in the restaurant business. Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law. 2021. № 6. S. 22–27.
5. Vakhorina M.V., Problems of introducing management accounting in organizations. Accountant and law. 2009. № 2. S. 10.
6. Zolotareva G.A., Sakulina E.I., Analysis of problems of management accounting in the field of public catering in Russia. Economics and business: theory and practice. 2023. № 1 (87). S. 12.
7. Klochkov Yu.V., Smirnova L.G. The use of the 5S tool within the framework of the concept of lean production. Scientific and technical statements of St. Petersburg State Pedagogical University. Economic sciences. 2020. T. 13, NO. 4. S. 46–55.
8. Krylova T.V., Belova A.V. The role of management accounting in ensuring the financial stability of public catering enterprises. Bulletin of the Russian New University. Series: Man and Society. 2022. № 2. S. 61–67.



9. Melnikova L.A., Lavrentieva A.V. Internal control as a tool to minimize risks and increase the efficiency of accounting processes. Bulletin of SSTU. «Economics» series. 2019. № 1 (79). S. 62–67.
10. O. Mitrofanova. Role of meetings in the knowledge management system in the organization. Bulletin of SSTU. 2017. № 4 (74). S. 91–96.
11. Nikolaeva E.S., Shandal T.V. Application of FIFO, LIFO and FEFO methods in management accounting at trade enterprises. Innovative economy: development prospects and improvement. 2020. № 8 (46). S. 143–148.
12. Patrov V.V., Nuridinova L.V., Taranenko N.K. Accounting in public catering. – M.: Finance and Statistics, 2015.
13. Shalaev V.A., Nikitina M.A. Formation of a culture of personnel responsibility as a factor in improving management efficiency. Bulletin of Mari State University. 2018. № 4 (32). S. 101–107.
14. Sharafutdinov D.R., Sharafutdinov R.I. Application of the 5S system and checklists to increase production efficiency. Izvestia Kazan State University of Architecture and Civil Engineering. 2018. № 3 (45). S. 293–299.

*Статья поступила в редакцию 29.08.2025; одобрена после рецензирования 30.10.2025; принята к публикации 10.11.2025.*

*The article was submitted 29.08.2025; approved after reviewing 30.10.2025; accepted for publication 10.11.2025.*

# Управленческие аспекты предпринимательства / Management aspects of entrepreneurship

<https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-4-58-65>



Обзорная статья / Review article  
УДК 331.1

## Влияние санкционного режима на изменение процессов управления персоналом на отечественных предприятиях

**И. В. Гуськова**

*Доктор экономических наук, профессор*

*[guskova545@yandex.ru](mailto:guskova545@yandex.ru)*

*Национальный исследовательский нижегородский  
государственный университет им. Н.И. Лобачевского,  
Нижний Новгород, Россия*

**Хасан Хдер**

*Аспирант*

*[khedermwv@gmail.com](mailto:khedermwv@gmail.com)*

*Национальный исследовательский нижегородский  
государственный университет им. Н.И. Лобачевского,  
Нижний Новгород, Россия*

**Аннотация:** Современное мироустройство, в которое органично вписывается и Российская Федерация, по оценкам как российских, так и зарубежных специалистов, претерпевает глубокие структурные преобразования. Характерной чертой данного периода является стремительное и невиданное ранее изменение всех сфер общественной жизни. Недавние события, включая стремительный научно-технический прогресс, цифровую трансформацию экономики и процессы глобализации происходили на фоне пандемии коронавирусной инфекции. Последняя оказала существенное влияние на изменение и преобразование международных отношений в целом. Усиление геополитической напряженности в связи с украинским кризисом, вызванное неконструктивным подходом ряда государств к Российской Федерации, а также последующее введение антироссийских санкций, привели к обострению глобальных экономических проблем. Данные обстоятельства обусловили стремительные и противоречивые изменения на российском рынке труда, вызывая необходимость поиска новыми подходами к управлению человеческими ресурсами со стороны руководителей предприятий.

В статье рассматриваются необходимость новых каналов поиска специалистов, включая иностранных работников, и предлагаются инструменты и новые подходы к управлению человеческими ресурсами в сложившихся сложных обстоятельствах, что позволяет повысить производительность труда, уйти от конфликтных ситуаций и сократить нехватку квалифицированных специалистов.

**Ключевые слова:** санкции, рынок труда, управление человеческим капиталом, угрозы, занятость.

**Для цитирования:** Гуськова И.В., Хдер Х. Влияние санкционного режима на изменение процессов управления персоналом на отечественных предприятиях. Путеводитель предпринимателя. 2025. Т. 18. № 4. С. 58–65. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-4-58-65>.

© Гуськова И.В., Хасан Хдер, 2025  
© Guskova I.V., Hasan Kheder, 2025

## The impact of the sanctions regime on changes in personnel management processes in domestic enterprises

**I. V. Guskova**

*Dr. Sci. (Econ.), Prof.*

[guskova545@yandex.ru](mailto:guskova545@yandex.ru)

*National Research Lobachevsky State University of Nizhny Novgorod,  
Nizhny Novgorod, Russia*

**Hasan Kheder**

*Postgraduate Student*

[khedermwv@gmail.com](mailto:khedermwv@gmail.com)

*National Research Lobachevsky State University of Nizhny Novgorod,  
Nizhny Novgorod, Russia*

**Abstract:** According to both Russian and foreign experts, the modern world order, in which the Russian Federation fits in seamlessly, is undergoing profound structural changes. This period is characterized by rapid and unprecedented transformations in all areas of public life. Recent events, including rapid scientific and technological progress, the digital transformation of the economy, and globalization processes, have been exacerbated by the COVID-19 pandemic. The pandemic has had a significant impact on healthcare regulation systems and the transformation of international relations as a whole. The increased geopolitical tension caused by the Ukrainian crisis, which was exacerbated by the unconstructive approach of several countries towards the Russian Federation, as well as the subsequent imposition of anti-Russian sanctions, has led to an intensification of global economic problems. These circumstances have resulted in rapid and contradictory changes in the Russian labor market, necessitating the development of new approaches to human resources management by business leaders.

*The article examines the need for new channels of recruitment of specialists, including foreign workers, and suggests tools and new approaches to human resource management in difficult circumstances, which can increase productivity, avoid conflict situations and reduce the shortage of qualified specialists.*

**Keywords:** sanctions, labor market, human capital management, threats, employment.

**For citation:** Guskova I.V., Hasan Kheder. The impact of the sanctions regime on changes in personnel management processes in domestic enterprises. *Entrepreneur's Guide*. 2025. T. 18. № 4. P. 58–65. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-4-58-65>.

В период с 2024 по 2025 год российская экономика находилась в состоянии перегрева. Данное состояние характеризуется превышением объема выпускаемой продукции над границами объемов производства. Метрики, отражающие динамику развития валового продукта (ВВП), изменения объемов кредитования и увеличения стоимости товаров/услуг, свидетельствуют о превышении спроса над предложением на рынке. В ситуации превышения объема производства над его естественным уровнем экономическая система активизирует использование ресурсов сверх стандартных показателей. Данное явление на рынке труда проявляется в виде сокращения уровня безработицы и возникновения дефицита квалифицированных работников.

В период с 2023 по 2025 год на российском рынке труда наблюдается стабильно низкий уровень безработицы, не превышающий 4%<sup>1</sup>. По сведениям Федеральной службы государственной статистики, по итогам февраля 2025 года уровень незанятости населения в РФ немного превышает исторический минимум в 2,3% (осень 2024 года) и зафиксирован на уровне 2,4% (март 2025 года)<sup>2</sup>. По последним данным (август 2025 года), количество людей, не имеющих работы, дости-

<sup>1</sup> Безработица в России. — Режим доступа: <https://m.realnoevremya.ru/news/359024-bezrabotica-v-rossii-obnovila-istoricheskiy-minimum>. Дата обращения: 03.09.2025 г.

<sup>2</sup> Там же.

гают около 1,6 миллиона. Данное значение существенно ниже прошлогоднего показателя (2,8%) и пятилетнего среднего уровня безработицы, который превышал 4%.<sup>3</sup> Нынешний уровень безработицы, достигнувший беспрецедентно низких значений, выступает одним из ключевых факторов, способствующих неустойчивому экономическому росту. Увеличение покупательской активности на товары и услуги запускает цепочку событий: сначала растет занятость, а затем и общий экономический подъем. В период с 2023 по 2025 год в Российской Федерации наблюдалось усиление тенденций, связанных с дефицитом рабочей силы. Данный процесс был обусловлен рядом факторов, в том числе:

- Мобилизацией населения в оборонную промышленность и Вооружённые Силы, что привело к сокращению количества трудоспособных граждан на рынке труда.
- Увеличением числа эмигрантов после событий 2022 года.

Состояние рынка труда играет существенную роль в оценке перегрева экономики и, следовательно, является определяющим элементом в регулировании денежной массы. В 2024 г. дефицит квалифицированной рабочей силы стал одним из решающих элементов, обуславливающих сохранение повышенных значений ключевой процентной ставки. Данная тенденция стала особенно ярко выраженной в последние месяцы 2024 г., когда значения ключевой ставки достигли сверхвысокого уровня (рис. 1).

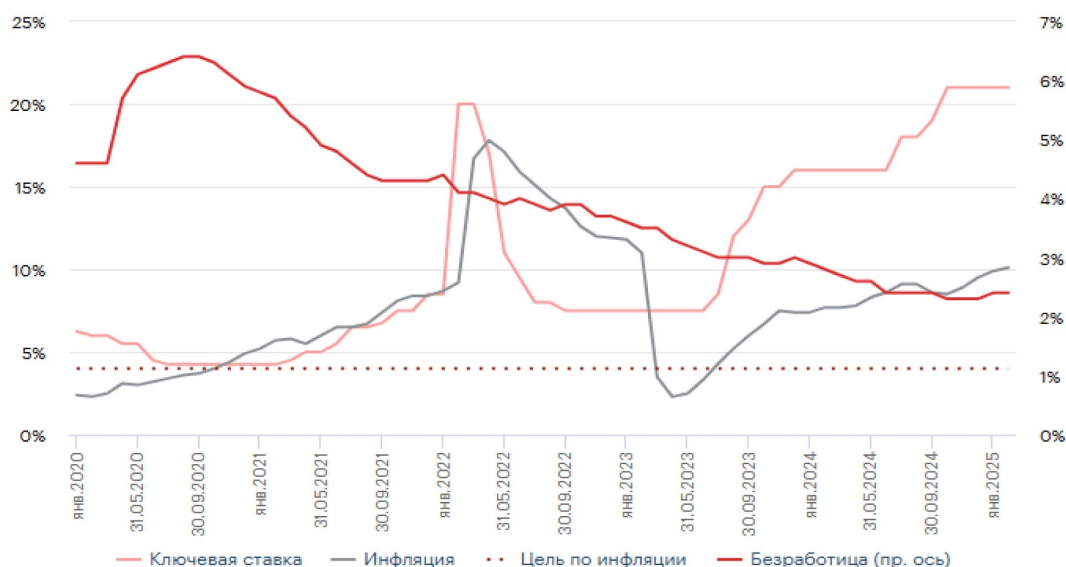


Рис. 1. Изменение уровня безработицы, инфляции и ключевой ставки в 2022–2025 гг. в РФ, %<sup>4</sup>

Тревожность на рынке труда носит дифференцированный характер в зависимости от отраслевой принадлежности. Согласно результатам опроса предприятий, опубликованного Банком России в 2025 году, преимущественно актуальной проблемой на рынке труда является дефицит кадров в сферах производства и торговли, а также в области здравоохранения, туристического бизнеса и логистики<sup>5</sup>. В данном отчёте рассматривается острая проблема нехватки кадров для выполнения работ, не требующих высокой квалификации. К этой категории относятся такие профессии, как рабочие различных специальностей, курьеры, водители и аналогичные должности.

В документе отмечено повышение среднего количества фактически отработанных часов.

Анализируя сведения Федеральной службы государственной статистики (Росстата), отражающие количественный состав и потребность в специалистах по различным профессиональным

<sup>3</sup> Безработица в России упала до исторического минимума. — Режим доступа: <https://lenta.ru/news/2025/09/01/bezrabotitsa-v-rossii-upala-do-istoricheskogo-minimuma/>. Дата обращения: 03.09.2025 г.

<sup>4</sup> Составлено на основе Российский статистический ежегодник. 2024: Стат. сб. / Росстат. — Р76 М., 2024. С. 256.

<sup>5</sup> Макроэкономический опрос Банка России. — Режим доступа: [https://www.cbr.ru/statistics/ddkp/mo\\_br/](https://www.cbr.ru/statistics/ddkp/mo_br/). Дата обращения: 03.10.2025.

направлениям, можно увидеть значительные расхождения. По сравнению с предыдущим исследованием, спрос на рабочую силу практически во всех секторах экономики увеличился. При этом рост потребности в кадрах оказался весьма существенным для ряда отраслей. В отчёте Росстата особое внимание уделяется проблеме острой нехватки кадров, особенно заметной в сфере сельского хозяйства и промышленности (табл. 1).

Таблица 1

Удельный вес потребности в сотрудниках для замещения вакантных рабочих мест  
в общем числе рабочих мест, в % <sup>6</sup>

Статья	2022	2024	Отклонение 2024/2022
Всего специалистов	5,4	7,6	140,74
Руководители	2,9	4,5	155,17
Специалисты высшего уровня квалификации	4,3	6,0	139,53
Специалисты среднего уровня квалификации	5,1	6,8	133,33
Служащие, занятые подготовкой и оформлением документации, учетом и обслуживанием	4,8	7,3	152,08
Работники сферы обслуживания и торговли, охраны граждан и собственности	7,7	7,9	102,60
Квалифицированные работники сельского и лесного хозяйства, рыбоводства и рыболовства	7,2	13,0	180,56
Квалифицированные рабочие промышленности, строительства, транспорта и рабочие родственных занятий	7,0	10,6	151,43
Операторы производственных установок и машин, сборщики и водители	5,7	8,9	156,14
Неквалифицированные рабочие	6,5	9,6	147,69

Анализ рыночной ситуации указывает на наличие дефицита квалифицированных кадров. Индекс HeadHunter, отражающий соотношение количества активных резюме к числу открытых вакансий, в течение длительного периода времени находился в интервале 3,0–3,9. Согласно методике оценки HeadHunter, этот диапазон свидетельствует о нехватке соискателей на рынке труда <sup>7</sup>. Несмотря на общую тенденцию, данные индекса демонстрируют существенные различия в различных отраслях. В частности, низкие значения индекса наблюдались в сфере здравоохранения (в среднем 2,3 за год), автомобильном бизнесе (2,5) и среди рабочего персонала (2,5). Ситуация в торговле выглядит критической: средний индекс в 2024 году составил всего 1,4 <sup>8</sup>. В сравнении с другими категориями сотрудников, уровень индекса среди высшего и среднего руководящего состава варьировался от 18 до 19. Данный показатель указывает на наличие высокой степени конкуренции среди специалистов в данной профессиональной группе. <sup>9</sup>

В период с конца 2023 и на начало 2024 годов, по оценкам Банка России, дефицит рабочей силы в организациях страны постепенно компенсируется, главным образом, посредством увеличения числа наёмных работников на временной основе. Данный процесс охватывает применение различных форм организации труда, в том числе вахтового режима. С конца 2024 года большинство предприятий сосредоточились на внедрении мероприятий, призванных оптимизировать рабочие процессы и увеличить эффективность труда. <sup>10</sup>

<sup>6</sup> Составлено на основе Российский статистический ежегодник. 2024: Стат.сб./Росстат. — Р76. М., 2024. С. 236.

<sup>7</sup> Рынок труда в 2025 году: почему стало труднее искать работу. — Режим доступа: <https://voronezh.hh.ru/article/rynok-truda-v-2025-godu-pochemu-stalo-trudnee-iskat-rabotu>. Дата обращения: 11.09.2025 г.

<sup>8</sup> Там же.

<sup>9</sup> Там же.

<sup>10</sup> Анализ предиктивных способностей опросных показателей Банка России, характеризующих рынок труда. — Режим доступа: [https://docs.yandex.ru/docs/view?tm=1758442942&tld=ru&lang=ru&name=analytic\\_note\\_20250822\\_vvgu.pdf&text](https://docs.yandex.ru/docs/view?tm=1758442942&tld=ru&lang=ru&name=analytic_note_20250822_vvgu.pdf&text). Дата обращения: 11.09.2025 г.

В условиях устойчивого роста и стабильного функционирования предприятия затраты на персонал обычно составляют значительную часть общих издержек. Однако введение санкций требует кардинальной трансформации кадрового обеспечения.

Требуется разработка более адаптивной и рациональной модели, сфокусированной на достижении принципиально новых целей и решении нестандартных задач, позволяющих компании эффективно адаптироваться к изменившимся условиям<sup>11</sup>.

В настоящий момент наблюдается четкая дифференциация подходов к кадровой политике на российских предприятиях, функционирующих в условиях санкционного давления. Выделяются четыре доминирующих типа стратегий (рис. 2).



Рис. 2. Современные процессы управления человеческими ресурсами на российских предприятиях в условиях санкций<sup>12</sup>

1) При превентивной кадровой политике руководитель, опираясь на результаты проведенного анализа, способен предугадывать возможные изменения в сложившейся ситуации. Несмотря на наличие плана действий, ограниченность ресурсов препятствует его осуществлению<sup>13</sup>. При обладании ресурсными возможностями планирование кадровой политики осуществляется со среднесрочным горизонтом. Это обусловлено неустойчивостью и непредсказуемостью долгосрочной динамики.

2) При пассивной кадровой политике стратегия руководства своими сотрудниками характеризуется пассивностью вследствие отсутствия у руководящего состава четкого алгоритма взаимодействия с кадрами. В текущих условиях запретов и санкций не предпринимаются какие-либо решительные меры по оптимизации кадровых ресурсов.<sup>14</sup> Действия менеджмента ограничиваются устранением негативных последствий и не носят проактивного характера.

3) В случае проведения активной кадровой политики руководитель демонстрирует проактивный подход к кадровой политике, опираясь на всесторонние прогнозы и тщательно разработанные планы<sup>15</sup>.

4) Организация придерживается реактивной политики в области управления персоналом, когда внимательно анализируются кадровые вопросы, выявляются симптомы санкционных ограничений.<sup>16</sup> К таким ограничениям относятся, к примеру, напряженные ситуации в коллективе, нехватка специалистов с требуемым уровнем квалификации и недостаточный уровень мотивации сотрудников к достижению высоких показателей эффективности. В целях ликвидации выявленных несоответствий предпринимаются адресные мероприятия. Кадровый отдел располагает необходимыми ресурсами для эффективного выполнения поставленных задач. Проводится глубокий анализ возникновения проблем, включая их корни и влияние. Всякий случай анализируется в индивидуальном порядке. При возникновении потребности привлекаются сторонние эксперты.

<sup>11</sup> Кязимов К. Г. Управление человеческими ресурсами: профессиональное обучение и развитие. — М.: Юрайт. 2024. С. 132.

<sup>12</sup> Анисимов А.Ю., Пятаева О.А., Грабская Е.П. Управление персоналом организации. — М.: Дашков и Ко. 2024. С. 105.

<sup>13</sup> Актуальные проблемы управления человеческими ресурсами / Под ред. С.А. Баркова, В.И. Зубкова. — М.: Юрайт. 2024. С. 63.

<sup>14</sup> Базаров Т. Ю. Психология управления персоналом. — М.: Юрайт. 2024. С. 201.

<sup>15</sup> Анисимов А.Ю., Пятаева О.А., Грабская Е.П. Управление персоналом организации. — М.: Дашков и Ко. 2024. С. 146.

<sup>16</sup> Мардас А.Н., Гуляева О.А. Основы менеджмента. Практический курс. — М.: Юрайт. 2024. С. 58.

В условиях современной экономической ситуации оптимизация деятельности предприятий предполагает внедрение инновационных технологий, в том числе искусственного интеллекта, наряду с сокращением численности персонала. Компании сталкиваются с необходимостью удержания квалифицированных сотрудников путем повышения их заработной платы, как минимум, до уровня инфляции. Однако рост издержек, увеличение налоговой нагрузки и высокие процентные ставки по кредитам ограничивают возможности предприятий в отношении остальных расходов.<sup>17</sup>

Сейчас наблюдается тенденция к сокращению числа вакансий, начавшаяся еще в ноябре 2024 года. Это было отмечено впервые за период годовой оценки. Крупные корпорации приступили к оптимизации численности персонала, особенно в сферах информационных технологий и цифровых сервисов, где после пандемии наблюдался активный набор сотрудников. В настоящий момент компании стремятся избавиться от избыточного персонала с низкой производительностью, отдавая предпочтение специалистам с универсальными навыками, способным генерировать прибыль и повышать эффективность работы. Адаптивность в управлении персоналом приобретает статус основополагающего фактора для обеспечения жизнеспособности предприятия. Под адаптивностью понимается возможность оперативно привлекать специалистов с требуемой квалификацией для решения конкретных задач, оптимизировать графики работы и распределение ролей внутри коллектива, а также внедрять инновационные инструменты, такие как цифровые платформы для найма персонала, электронного документооборота и расчетов.

В 2025 году удаленная работа, гибкие графики и проектная занятость стали стандартной практикой. Дефицит квалифицированных кадров и острая конкуренция за таланты стимулируют компании внедрять инновационные подходы к управлению персоналом. Внедрение искусственного интеллекта (ИИ) играет ключевую роль в трансформации процессов найма, обучения и управления сотрудниками.<sup>18</sup> Этот сдвиг особенно заметен в отраслях, где приоритетными являются скорость и адаптивность: информационные технологии и телекоммуникации, электронная коммерция и розничная торговля, маркетинг, медиа, транспорт, логистика и промышленность. В этих секторах компании формируют команды, подобно сборке конструктора, подбирая специалистов с конкретными компетенциями, необходимыми для решения текущих задач. В сложившихся условиях происходит трансформация структуры занятости. Более половины предприятий активно привлекают внештатных сотрудников.<sup>19</sup> Количество самозанятых в России превысило 12 млн. человек<sup>20</sup>, а прогнозы свидетельствуют о том, что к концу текущего десятилетия доля работников, занятых во внештатных или проектных форматах, может достичь трети от общей численности рабочей силы. Данная тенденция закрепляет переход от традиционной линейной модели занятости к модульной, при которой команда формируется под конкретный проект и может быть легко изменена в зависимости от его требований.

Преимущества использования внештатных специалистов для формирования человеческого капитала становятся все более очевидными для компаний. Данный подход к построению команды предоставляет бизнесу ряд существенных преимуществ. В частности, он позволяет осуществлять гибкое масштабирование: оперативно привлекать специалистов под конкретные проекты и прекращать сотрудничество с ними по завершении задач. В дополнение к вышесказанному, дистанционная работа способствует сокращению расходов на содержание офисных помещений и предоставление социальных пакетов для сотрудников. Данный формат сотрудничества предоставляет компаниям возможность привлекать специалистов с уникальными навыками, независимо от их географического расположения. Это, в свою очередь, может существенно ускорить реализацию проектов. Статистические данные свидетельствуют о растущем спросе на фрилансерский труд: согласно информации Solar Staff, до 70% компаний уже привлекали к работе фрилансеров, причём треть из них делает это на постоянной основе.

<sup>17</sup> Максимцев И.А., Горелов Н.А. Управление персоналом. — М.: Юрайт. 2024. С. 235.

<sup>18</sup> Рынок труда: учебник и практикум для вузов / Под редакцией Е. Б. Яковлевой. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. С. 125.

<sup>19</sup> Исаева О.М., Припорова Е.А. Управление персоналом. — М.: Юрайт. 2024. С. 87.

<sup>20</sup> [https://www.nalog.gov.ru/rn77/news/activities\\_fts/15487019/](https://www.nalog.gov.ru/rn77/news/activities_fts/15487019/) Дата обращения 11.09.2025.

Без технологий управлять командами становится невозможно. Чем разнообразнее состав исполнителей и шире география, тем выше нагрузка на HR-процессы. Автоматизация бизнес-процессов в сфере управления персоналом (HR) позволяет оптимизировать рутинные операции, сокращая время и повышая эффективность. Алгоритмы могут эффективно просматривать резюме и отбирать подходящих кандидатов, цифровые платформы ускоряют процесс адаптации новых сотрудников, а электронный документооборот устраняет необходимость в физических документах. Задачи, которые ранее занимали недели, теперь решаются за несколько часов. Системы управления персоналом (HRIS), кадровый электронный документооборот (КЭДО) и решения для управления рабочим временем (WFM) остаются востребованными инструментами цифровизации HR-процессов. Потребность в автоматизации повседневных задач, таких как учет отпусков и адаптация кадров, особенно высока в малом и среднем бизнесе.

Следующим этапом развития процессов управления персоналом является интеграция искусственного интеллекта и аналитических инструментов.<sup>21</sup> Данные технологии способствуют автоматизации ряда задач, включая первичный отбор кандидатов, оценку вероятности их заинтересованности в вакансии и прогнозирование риска увольнения сотрудников. Согласно данным fedag.tech, к 2025 году более 76% российских компаний с численностью персонала от 500 человек будут использовать хотя бы одно решение на базе искусственного интеллекта в сфере HR, а 42% из них планируют расширить его внедрение.<sup>22</sup>

Согласно статистическим данным, внедрение нейросетевых технологий в сферу управления персоналом (HR) способно оптимизировать процесс подбора кадров, сокращая затраты времени рекрутеров до 70%. Кроме того, отмечается повышение общей эффективности работы специалистов по кадрам, особенно в отношении рутинных операций и стандартизированной коммуникации. В качестве примера можно привести применение чат-ботов, которые позволяют ускорить обработку запросов сотрудников на 80%. На сегодняшний день искусственные интеллектуальные решения демонстрируют способность находить подходящих кандидатов с точностью, сравнимой с работой квалифицированного эксперта<sup>23</sup>.

Эффективность внедренных технологий оценивается с помощью различных показателей, одним из которых является возврат инвестиций (ROI). ROI учитывает как прямые финансовые результаты, такие как рост выручки на одного сотрудника или сокращение расходов на подбор персонала, так и косвенные эффекты, например, ускорение и автоматизация бизнес-процессов, а также повышение производительности труда<sup>24</sup>.

Однако, важно осознать, что алгоритмы функционируют в пределах установленных шаблонов и не всегда способны учесть все тонкости конкретной задачи или проекта. Следовательно, следует рассматривать искусственный интеллект не как замену expertise HR-специалистов, а как вспомогательный инструмент, оптимизирующий рутинные операции и предоставляющий руководителям дополнительную информацию для принятия обоснованных решений.

Таким образом, современная текущая социально-экономическая ситуация требует разработки новых подходов к управлению персоналом на базе интеграции инновационных технологий, улучшения условий труда и повышения качества взаимодействия с сотрудниками. Этому способствует автоматизация и искусственный интеллект, анализ баз данных и бизнес-интеллект системы, повышение уровня вовлеченности сотрудников, гибкость и инклюзивность, инновационные методы обучения. Эти меры способствуют созданию эффективных и высокопроизводительных команд, стабилизации персонала, росту производительности и эффективности организации.

<sup>21</sup> Маркетинг персонала. Практикум: Учебное пособие. — М.: Юрайт. 2024. С. 159.

<sup>22</sup> <https://fedag.tech/blog/ii-v-hr/> Дата обращения 11.09.2025.

<sup>23</sup> Мансуров Р.Е. Настольная книга директора по персоналу. — М.: Юрайт. 2024. С. 87.

<sup>24</sup> Коргова М.А. Кадровый менеджмент. — М.: Юрайт. 2024. С. 106.



### Список литературы

1. Актуальные проблемы управления человеческими ресурсами / Под ред. С.А. Баркова, В.И. Зубкова. — М.: Юрайт. 2024.
2. Анисимов А.Ю., Пятаева О.А., Грабская Е.П. Управление персоналом организации. — М.: Дашков и Ко. 2024.
3. Базаров Т.Ю. Психология управления персоналом. — М.: Юрайт. 2024.
4. Исаева О.М., Припорова Е.А. Управление персоналом. — М.: Юрайт. 2024.
5. Коргова М.А. Кадровый менеджмент. — М.: Юрайт. 2024.
6. Кязимов К.Г. Управление человеческими ресурсами: профессиональное обучение и развитие. — М.: Юрайт. 2024.
7. Максимцев И.А., Горелов Н. А. Управление персоналом. — М.: Юрайт. 2024.
8. Мансуров Р.Е. Настольная книга директора по персоналу. — М.: Юрайт. 2024.
9. Мардас А.Н., Гуляева О.А. Основы менеджмента. Практический курс. — М.: Юрайт. 2024.
10. Маркетинг персонала. Практикум: Учебное пособие. — М.: Юрайт. 2024.
11. Рынок труда: учебник и практикум для вузов / Под редакцией Е.Б. Яковлевой. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025.

### References

1. Actual problems of human resources management / Ed. S.A. Barkova, V.I. Zubkova. — M.: Yurayt. 2024.
2. Anisimov A.Yu., Pyataeva O.A., Grabskaya E.P. Personnel management of the organization. — M.: Dashkov and Co. 2024.
3. Bazarov T.Yu. Psychology of personnel management. — M.: Yurayt. 2024.
4. Isaeva O.M., Priorova E. A. Personnel management. — M.: Yurayt. 2024.
5. Korgova M.A. Personnel management. — M.: Yurayt. 2024.
6. Kyazimov K.G. Human resources management: vocational training and development. — M.: Yurayt. 2024.
7. Maksimtsev I. A., Gorelov N. A. Personnel management. — M.: Yurayt. 2024.
8. Mansurov R.E. Handbook of the HR Director. — M.: Yurayt. 2024.
9. Mardas A.N., Gulyaeva O.A. Fundamentals of management. Practical course. — M.: Yurayt. 2024.
10. Personnel marketing. Workshop: Textbook. — M.: Yurayt. 2024.
11. Labor market: textbook and workshop for universities / Edited by E.B. Yakovleva. — 2nd ed., Rev. and add. — Moscow: Yurayt Publishing House, 2025.

*Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.*

*Authors' contribution: All authors have made an equivalent contribution to the preparation of the article for publication.*

*Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.*

*The authors declare that there is no conflict of interest.*

*Статья поступила в редакцию 16.09.2025; одобрена после рецензирования 20.10.2025; принята к публикации 10.11.2025.*

*The article was submitted 16.09.2025; approved after reviewing 20.10.2025; accepted for publication 10.11.2025.*

<https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-4-66-73>

Научная статья / Original article  
УДК 339.138:658.8

## Роль маркетинговых исследований в формировании производственной программы предприятия

Г. Г. Меньшиков

Директор

[gmenshikov@gmail.com](mailto:gmenshikov@gmail.com)

ООО «Управляющая компания «Комплекс»»,  
Санкт-Петербург, Россия

**Аннотация:** В статье рассмотрена проблематика формирования производственной программы предприятия. На фоне перманентного усиления глобальной конкуренции вкупе с нарастающей волатильностью сырьевых рынков, актуальность данного исследования аргументируется необходимостью трансформации парадигмы управления капиталоемкими промышленными компаниями. Традиционный операционно-ориентированный подход, сфокусированный на внутренней оптимизации, демонстрирует критическую негибкость, что особенно опасно для отраслей с длительным инвестиционным циклом, высокой капиталоемкостью. Инструментарий маркетинговых исследований, изначально разработанный для оперативного реагирования в B2C-секторе и низкокапиталоемких отраслях, оказывается недостаточно эффективным для решения стратегических задач в B2B-среде. Это требует адаптации тактических маркетинговых метрик (NPS, Churn Rate, LTV) к задачам стратегического управления активами. Целью является систематизация и углубление представлений о роли маркетинговых исследований как ключевого фактора предиктивного (прогнозтического) и прескриптивного (предписывающего) планирования, нацеленного на смягчение инвестиционных и операционных рисков. Авторский вклад состоит в разработке интегрированного алгоритма производственно-маркетингового планирования (ПМП-модели), который позволяет синхронизировать долгосрочное сценарное прогнозирование (5–10 лет) с формированием стабильного «ядра» производственной программы.

**Ключевые слова:** инвестиционные риски, капиталоемкость, маркетинговые исследования, производственная программа, стратегическое планирование.

**Для цитирования:** Меньшиков Г.Г. Роль маркетинговых исследований в формировании производственной программы предприятия. Путеводитель предпринимателя. 2025. Т. 18. № 4. С. 66–73. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-4-66-73>.

## The role of marketing research in the formation an enterprise's production program

G. G. Menshikov

Director

[gmenshikov@gmail.com](mailto:gmenshikov@gmail.com)

Management Company «Complex» LLC,  
Saint Petersburg, Russia

**Abstract:** The article discusses the issues of forming an enterprise's production program. Against the backdrop of the constant intensification of global competition and the increasing volatility of commodity markets, the relevance of this study is justified by the need to transform the management paradigm of capital-intensive industrial companies. The traditional operation-oriented approach, focused on internal optimization, demonstrates critical inflexibility, which is particularly dangerous for industries with long investment cycles and high capital intensity. The marketing research

© Меньшиков Г.Г., 2025  
© Menshikov G.G., 2025

*toolkit, originally designed for quick response in the B2C sector and low-capital-intensive industries, is not effective enough to solve strategic problems in the B2B environment. This requires adapting tactical marketing metrics (NPS, Churn Rate, LTV) to the tasks of strategic asset management. The goal is to systematize and deepen understanding of the role of marketing research as a key factor in predictive and prescriptive planning aimed at mitigating investment and operational risks. The author's contribution consists in the development of an integrated algorithm for production and marketing planning (PMP model), which allows synchronizing long-term scenario forecasting (5–10 years) with the formation of a stable «core» of the production program.*

**Keywords:** investment risks, capital intensity, marketing research, production program, strategic planning.

**For citation:** Menshikov G.G. The role of marketing research in the formation an enterprise's production program. *Entrepreneur's Guide*. 2025. T. 18. № 4. P. 66–73. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-4-66-73>.

## Введение

В современной экономической среде, которая характеризуется перманентным усилением глобальной конкуренции в сочетании с высокой волатильностью рынков, формирование эффективной производственной программы предприятия требует как оптимизации внутренних операционных процессов, так и глубокой интеграции с внешними рыночными сигналами. Традиционная парадигма управления производством, базирующаяся, главным образом, на внутренней оптимизации затрат, максимизации использования существующих мощностей, демонстрирует явную негибкость и подверженность серьезным рыночным рискам, что особенно критично для отраслей, производящих сырьевые и капиталоемкие товары, к которым относится, к примеру, производство стали.

Актуальность исследования продиктована необходимостью перехода к интегрированной, рыночно-ориентированной модели производственного планирования. В этой модели маркетинговые исследования перестают быть вспомогательной функцией сбыта. Они становятся весьма значимым инструментом стратегического управления, нивелирования инвестиционных рисков. Это преобразование особенно важно для капиталоемких отраслей. В то время как хозяйствующие субъекты с низкой капиталоемкостью могут оперативно корректировать свою номенклатуру продукции (SKU) и объемы выпуска в ответ на тактические метрики (индекс потребительской лояльности (NPS) или коэффициент оттока клиентов (Churn rate)), тяжелая промышленность сталкивается с инерционностью производственных систем и выраженными инвестиционными барьерами.

## Материалы и методы

В современной литературе по обсуждаемой теме рассматриваются три ключевых направления. Первая группа работ посвящена концептуализации маркетингового подхода как основы управленческих решений в производстве<sup>1</sup>, где авторы (А.А. Агапова, Е.В. Кузьмина, Д.Я. Куатова, Н.З. Зелимханова и коллеги) рассматривают маркетинг как инструмент адаптации производственной программы к изменяющейся рыночной конъюнктуре. Вторая категория публикаций сфокусирована на прикладных аспектах и анализе эффективности стратегий маркетинга в конкретных отраслях, в том числе в машиностроении, металлургии<sup>2</sup>. Так, В.А. Бобыкина и Н.Б. Землянская

<sup>1</sup> Агапова А.А., Кузьмина Е.В. Маркетинговая деятельность производственного предприятия в современных условиях. Молодежь и экономика: новые взгляды и решения. Межвузовский сборник научных трудов по итогам XXVI Всероссийской (VI Национальной) научно-практической конференции. — Волгоград: 2023. С. 7; Балахина Н.В. Эффективность реализации маркетинговой политики производственного предприятия в современных условиях. Как возродить экономику России на основе взаимосвязи инноваций и традиционных ценностей. Материалы международной научно-практической конференции. — Владимир: 2024. С. 13; Куатова Д.Я., Жакупова А.А. Маркетинговый подход к формированию производственной программы предприятия. Вестник Кыргызско-Российского Славянского университета. 2020. Т. 20. № 3. С. 36; Хабиева З.Д., Зелимханова Н.З., Гайрбекова М.И. Современная модель управления маркетингом производственного предприятия. Региональная и отраслевая экономика. 2023. № 5. С. 126.

<sup>2</sup> Бобыкина В.А., Брюханов Р.А. Разработка маркетинговой стратегии производственного предприятия на рынке металлоконструкций. Актуальные проблемы авиации и космонавтики. Сборник материалов IX Международной научно-практической конференции. — Красноярск: 2023. С. 13; Землянская Н.Б., Казакова Н.В. Маркетинговые решения по повышению эффективности деятельности научно-производственного предприятия. Экономика

связывают результаты исследований с оптимизацией ассортимента и планированием производственных мощностей. Отдельный блок изысканий составляют труды, посвященные моделированию взаимосвязи маркетинговой и производственной стратегии в условиях неопределенности<sup>3</sup>. Э.Б. Песиков и М.Н. Huang, R.T. Rust обосновывают применение искусственного интеллекта и параметрического анализа как средств повышения точности прогнозирования спроса и загрузки производства.

В процессе подготовки статьи были применены методы системного и сравнительного анализа, функциональный подход, элементы моделирования и контент-оценки научных источников.

### Результаты и обсуждение

Исторически роль маркетинговых исследований в промышленном секторе сводилась к реактивному планированию. Они использовались, главным образом, для подтверждения уже принятых производственных решений относительно объемов и номенклатуры, фокусируясь на краткосрочном прогнозировании спроса и ценовой конъюнктуры. Такой подход был достаточен в реалиях дефицитной экономики или высокой инерционности спроса, которая характерна для периода до начала 1990-х годов. Современный этап требует перехода к предиктивному и прескриптивному планированию, что означает глубокую конвергенцию маркетинга, научно-исследовательских разработок, производственного менеджмента. Особый интерес представляет эвристический возвратно-поисковый метод — стратегический подход, в котором не оценивается напрямую тенденция или текущее состояние рынка, а акцент делается на выявлении исходных предпосылок, условий, причин-воздействий, порождающих эту тенденцию. При этом исследование ведется «назад» — от последствий к причинам с последующей проверкой этих гипотез через экономико-математическое моделирование.

В сфере B2B, особенно в тяжелой промышленности, методология кардинально отличается от B2C. В отличие от потребительского рынка, где доминируют массовые опросы, анализ поведенческих данных (к примеру, метрика MAU — число уникальных пользователей), B2B требуют фокусировки на ограниченном числе стратегически важных потребителей. Применяются такие инструменты, как управление ключевыми клиентами (Key Account Management), сценарное моделирование на базе макроэкономических показателей, глубокий качественный анализ закупочных центров (Buying Center Analysis).<sup>4</sup>

Управленческое следствие этой специфики заключается в том, что формирование производственной программы в B2B определяется не средним или агрегированным спросом, а объемом и структурой крупнейших долгосрочных контрактов. Они, в свою очередь, требуют стабильного обеспечения сырьем, мощностями на протяжении многих лет. Таким образом, маркетинговые исследования в B2B-секторе смещают свой фокус с индивидуального покупательского поведения

---

и управление в машиностроении. 2023. № 6. С. 39; Семенов А.В., Ниязбекова Ш.У., Адиньяев С.И., Бисенбаев Б., Варзин В.В., Нуржанова Г.И., Моттаева А.Б., Губская Н.Н., Исаева Е.А., Мамбетова С.Ш., Ержанова С.К., Курманалина А.К., Зейнуллина Ж.М., Нурсултан Д.Т., Арыстамбек А.Р. Сталелитейная промышленность в условиях растущей конкуренции, цифровизации и улучшения экологической устойчивости. Кузнечно-штамповочное производство. Обработка материалов давлением. 2025. № 1. С. 189; Шавернев А.О. Оценка эффективности маркетинга как основа разработки маркетинговой программы производственного предприятия. Достижения науки и технологий — 2021. Сборник научных статей. — Красноярск: 2021. С. 385.

<sup>3</sup> Песиков Э.Б. Оптимизация маркетинговой и производственной стратегий предприятия в условиях параметрической неопределенности. Анализ, моделирование, управление, развитие социально-экономических систем. Сборник научных трудов XVIII Международной школы-симпозиума. — Симферополь: 2024. С. 283; Huang M-H., Rust R.T. A strategic framework for artificial intelligence in Marketing. Journal of the Academy of Marketing Science. 2020. No. 49(1). Pp. 30.

<sup>4</sup> Балахина Н.В. Эффективность реализации маркетинговой политики производственного предприятия в современных условиях. Как возродить экономику России на основе взаимосвязи инноваций и традиционных ценностей. Материалы международной научно-практической конференции. — Владимир: 2024. С. 15; Шавернев А.О. Оценка эффективности маркетинга как основа разработки маркетинговой программы производственного предприятия. Достижения науки и технологий — 2021. Сборник научных статей. — Красноярск: 2021. С. 387.

на устойчивость и стратегические планы ключевых отраслей-потребителей (машиностроение, энергетика, строительство)<sup>5</sup>.

Традиционные маркетинговые метрики — NPS (индекс потребительской лояльности), CRR (уровень удержания клиентов), в капиталоемких отраслях приобретают принципиально иное, стратегическое значение.

Рассмотрим, например, коэффициент оттока клиентов (Churn Rate). В B2C-сегменте его рост немедленно требует тактической коррекции продукта либо маркетинговой стратегии. В производстве, к примеру, нержавеющей стали, однако, отток клиента редко происходит из-за краткосрочных факторов, сопоставимых с «неудачным» интерфейсом или рекламной кампанией. Он в этом секторе является индикатором долгосрочного сбоя — нестабильности качества, неконкурентоспособных цен на длительном горизонте или, что наиболее важно, изменения глобальных цепочек поставок. Следовательно, если Churn Rate в сталелитейной отрасли начинает расти, это не сигнал к коррекции номенклатуры в следующем квартале, а серьезный индикатор того, что многолетние, многомиллиардные инвестиции в производственную логистику или модернизацию оборудования могут оказаться нерентабельными. Маркетинговые исследования в этом случае разумно сфокусировать на прогнозировании причин оттока (в частности, перенос производства клиентом в другую юрисдикцию), а не просто на фиксации факта ухода.

Аналогичная трансформация касается и LTV (пожизненная ценность клиента). Для тяжелой промышленности LTV перестает быть метрикой окупаемости маркетинговых затрат. Она превращается в метрику оценки стратегической ценности клиентов для обеспечения стабильной загрузки дорогостоящих и инертных мощностей. Долгосрочный контракт, гарантирующий загрузку на 5–10 лет, приносит доход и является важнейшим механизмом смягчения инвестиционных и финансовых рисков, которые сопряжены с крайне высокой капиталоемкостью производства. Таким образом, с помощью маркетинговых исследований требуется оценивать как потенциальный доход от клиента, так и его финансовую устойчивость, способность к длительному партнерству.

Например, производство нержавеющей стали, как и металлургия в целом, относится к числу наиболее капиталоемких промышленных секторов. Высокий уровень капиталоемкости порождает ряд жестких структурных ограничений для формирования производственной программы. Во-первых, это длительный срок окупаемости инвестиций, который обычно превышает 15–20 лет. Решения о капитальных вложениях, в частности, о строительстве или масштабной модернизации прокатного стана, принимаются на чрезвычайно длинном горизонте планирования. Во-вторых, это зависимость от банковско-финансового сектора. Высокая капиталоемкость делает инвестиционную деятельность предприятий весьма чувствительной к состоянию внешнего финансирования. Любое расширение или изменение производственной программы требует как рыночного обоснования, так и подтверждения финансовой надежности для внешних кредиторов. В-третьих, следует обратить внимание на инерционность самого производства. Огромные агрегаты (доменные печи, прокатные линии) не позволяют быстро менять сортамент или объемы выпуска без значительных операционных потерь. Производственную программу металлургического предприятия, по существу, целесообразно ориентировать на стабильность и максимальную загрузку мощностей.<sup>6</sup>

В целях систематизации специфических требований в условиях высокой капиталоемкости в таблице 1 представлен анализ ключевых вызовов, которые определяют приоритеты.

<sup>5</sup> Песиков Э.Б. Оптимизация маркетинговой и производственной стратегий предприятия в условиях параметрической неопределенности. Анализ, моделирование, управление, развитие социально-экономических систем. Сборник научных трудов XVIII Международной школы-симпозиума. — Симферополь: 2024. С. 284.

<sup>6</sup> Бобыкина В.А., Брюханов Р.А. Разработка маркетинговой стратегии производственного предприятия на рынке металлоконструкций. Актуальные проблемы авиации и космонавтики. Сборник материалов IX Международной научно-практической конференции. — Красноярск: 2023. С. 15; Семенов А.В., Ниязбекова Ш.У., Адиньяев С.И., Бисенбаев Б., Варзин В.В., Нуржанова Г.И., Моттаева А.Б., Губская Н.Н., Исаева Е.А., Мамбетова С.Ш., Ержанова С.К., Курманалина А.К., Зейнуллина Ж.М., Нурсултан Д.Т., Арыстамбек А.Р. Сталелитейная промышленность в условиях растущей конкуренции, цифровизации и улучшения экологической устойчивости. Кузнечно-штамповочное производство. Обработка материалов давлением. 2025. № 1. С. 193.

Таблица 1

Основные вызовы и фокус маркетинговых исследований в производстве нержавеющей стали <sup>7</sup>

Характеристика производства	Следствие для производственного планирования	Приоритет маркетинговых исследований	Практический результат для предприятия
Высокая капиталоемкость	Длительный срок окупаемости (15+ лет); зависимость от кредитного/финансового цикла	Макроэкономический анализ — оценка стабильности долгосрочного спроса (10+ лет) и антициклическое прогнозирование	Обоснование целесообразности масштабной модернизации или строительства новых мощностей
Инерционность мощностей и производства	Сложность быстрого изменения номенклатуры и объемов в ответ на краткосрочные колебания	Структурный анализ спроса — оценка трендов в машиностроении, нефтегазовом секторе, строительстве	Формирование стабильного продуктового портфеля; сведение к минимуму переналадки оборудования
Сырьевая зависимость, логистические издержки	Высокие операционные расходы; риски, связанные с географией размещения, удаленностью от сырья	Географический/конкурентный анализ — оценка цепочек поставок, анализ рыночных барьеров, логистической доступности	Оптимизация расположения региональных складов и управление запасами сырья
Недостаток собственного инвестиционного ресурса	Необходимость привлечения внешнего финансирования; высокая чувствительность к оценкам рисков	Анализ стратегического партнерства и репутации — оценка надежности клиентов (для обеспечения стабильного LTV) и формирования положительного восприятия бизнеса	Увеличение доли долгосрочных контрактов для обеспечения гарантий инвестиций

В отраслях с низкой капиталоемкостью (разработка ПО или производство потребительской электроники) маркетинговые исследования применяются для оперативного реагирования. Высокий показатель MAU (ежемесячные активные пользователи) или низкий NPS способны привести к немедленной коррекции SKU или выпуску обновления продукта в течение считанных недель или месяцев. Напротив, в отраслях с высокой капиталоемкостью (имеется в виду, в частности, производство нержавеющей стали), характеризующиеся исследования имеют, в основном, стратегический характер. Отмечается инертность производственной программы <sup>8</sup>.

В таблице 2 продемонстрированы различия в интерпретации стандартных метрик.

В качестве авторских рекомендаций по совершенствованию процесса формирования производственной программы предлагается разработка интегрированного алгоритма производственно-маркетингового планирования (ПМП-модель) для капиталоемких предприятий (рис. 1).

Новизна предлагаемого подхода проявляется в интеграции долгосрочного маркетингового прогнозирования непосредственно в структуру управления активами. Традиционные системы (MRP II, ERP) хорошо интегрируют внутренние операционные процессы, но зачастую не обладают

<sup>7</sup> Составлено автором.

<sup>8</sup> Землянская Н.Б., Казакова Н.В. Маркетинговые решения по повышению эффективности деятельности научно-производственного предприятия. Экономика и управление в машиностроении. 2023. № 6. С. 41; Семенов А.В., Ниязбекова Ш.У., Адиньяев С.И., Бисенбаев Б., Варзин В.В., Нуржанова Г.И., Моттаева А.Б., Губская Н.Н., Исаева Е.А., Мамбетова С.Ш., Ержанова С.К., Курманалина А.К., Зейнуллина Ж.М., Нурсултан Д.Т., Арыстамбек А.Р. Сталелитейная промышленность в условиях растущей конкуренции, цифровизации и улучшения экологической устойчивости. Кузнечно-штамповочное производство. Обработка материалов давлением. 2025. № 1. С. 195; Huang M.-H., Rust R.T. A strategic framework for artificial intelligence in Marketing. Journal of the Academy of Marketing Science. 2020. No. 49(1). Pp. 32.

Таблица 2

Адаптация ключевых рыночных метрик для предприятий различной капиталоемкости <sup>9</sup>

Показатель	Отрасль с низкой капиталоемкостью	Производство нержавеющей стали (высокая капиталоемкость)	Влияние на производственную программу
Churn Rate (коэффициент оттока)	Высокая чувствительность; индикатор дефекта продукта/услуги. Немедленная коррекция SKU и объемов	Низкая чувствительность; индикатор долгосрочной рыночной устойчивости/смены поставщика или геополитического риска	Долгосрочное стратегическое планирование; необходимость анализа причин оттока на уровне ВВП
NPS (индекс лояльности)	Оперативный индикатор успеха новой функции/продукта. Прямое влияние на сбыт, рекламу	Оценка стабильности долгосрочных партнерств; индикатор качества логистики, контрактной дисциплины	Обоснование инвестиций в контроль качества и НИОКР, направленных на снижение издержек у клиента
LTV (пожизненная ценность клиента)	Оценка рентабельности маркетинговых кампаний. Горизонт планирования — месяцы/годы	Оценка стратегической ценности клиента, необходимой для обеспечения стабильной загрузки мощностей. Горизонт планирования — десятилетия	Определение минимальных объемов выпуска и ценовых моделей для обеспечения рентабельности активов
ARPU (средняя выручка на пользователя)	Оптимизация ценообразования, максимизация конверсии	Прогнозирование волатильности цен на сырье, готовую продукцию	Управление рисками хеджирования и формирование гибких ценовых коридоров в долгосрочных контрактах



Рис. 1. Структура модели производственно-маркетингового планирования<sup>10</sup>

<sup>9</sup> Составлено автором.

<sup>10</sup> Составлено автором.

достаточной чувствительностью к долгосрочным рыночным сигналам. В ПМП-модели маркетинговые исследования ставятся в центр стратегического планирования, что является очень важным для смягчения рисков, которые сопряжены с огромными капитальными затратами и высокой капиталоемкостью производства.

Основная проблема капиталоемких предприятий заключается в инерционности производственной программы. Остановить инерционные процессы развития, даже когда издержки начинают превышать среднеотраслевой уровень, очень сложно.

### Заключение

Проведенное исследование дало возможность систематизировать и проанализировать роль маркетинговых исследований в формировании производственной программы. Основным вывод заключается в том, что по мере роста капиталоемкости и инерционности производственных систем функция маркетинга претерпевает кардинальную трансформацию, перестает быть инструментом тактического продвижения продукта и превращается в центральный механизм стратегического управления производственными активами и нивелирования долгосрочных инвестиционных рисков.

Описанная в статье ПМП-модель является методологической базой, которая позволяет синхронизировать долгосрочное сценарное планирование, оценку финансового рынка, формирование производственной программы. Это заполняет существенный пробел в литературе между финансовым менеджментом и операционным планированием в капиталоемких секторах.

Последующие исследования видится целесообразным сосредоточить на эмпирическом тестировании ПМП-модели в условиях высокой ценовой волатильности и на разработке количественных моделей для оценки возврата на инвестиции (ROI) в стратегические маркетинговые исследования, которые нацелены на минимизацию рисков «замороженных» активов. Особый интерес представляет анализ влияния ESG-факторов, которые становятся неотъемлемым звеном оценивания надежности и репутации, на долгосрочные LTV и, соответственно, на структуру производственной программы металлургических компаний.

### Список литературы

1. Агапова А.А., Кузьмина Е.В. Маркетинговая деятельность производственного предприятия в современных условиях. Молодежь и экономика: новые взгляды и решения. Межвузовский сборник научных трудов по итогам XXVI Всероссийской (VI Национальной) научно-практической конференции. — Волгоград: 2023. С. 7—8.
2. Балахина Н.В. Эффективность реализации маркетинговой политики производственного предприятия в современных условиях. Как возродить экономику России на основе взаимосвязи инноваций и традиционных ценностей. Материалы международной научно-практической конференции. — Владимир: 2024. С. 13—17.
3. Бобыкина В.А., Брюханов Р.А. Разработка маркетинговой стратегии производственного предприятия на рынке металлоконструкций. Актуальные проблемы авиации и космонавтики. Сборник материалов IX Международной научно-практической конференции. — Красноярск: 2023. С. 13—19.
4. Землянская Н.Б., Казакова Н.В. Маркетинговые решения по повышению эффективности деятельности научно-производственного предприятия. Экономика и управление в машиностроении. 2023. № 6. С. 39—44.
5. Куатова Д.Я., Жакупова А.А. Маркетинговый подход к формированию производственной программы предприятия. Вестник Кыргызско-Российского Славянского университета. 2020. Т. 20. № 3. С. 36—43.
6. Песиков Э.Б. Оптимизация маркетинговой и производственной стратегий предприятия в условиях параметрической неопределенности. Анализ, моделирование, управление, развитие социально-экономических систем. Сборник научных трудов XVIII Международной школы-симпозиума. — Симферополь, 2024. С. 283—286.
7. Семенов А.В., Ниязбекова Ш.У., Адиньяев С.И., Бисенбаев Б., Варзин В.В., Нуржанова Г.И., Мотгаева А.Б., Губская Н.Н., Исаева Е.А., Мамбетова С.Ш., Ержанова С.К., Курманалина А.К., Зейнуллина Ж.М., Нурсултан Д.Т., Арыстамбек А.Р. Сталелитейная промышленность в условиях растущей конкуренции, цифровизации и улучшения экологической устойчивости. Кузнечно-штамповочное производство. Обработка материалов давлением. 2025. № 1. С. 189—203.



8. Хабиева З.Д., Зелимханова Н.З., Гайрбекова М.И. Современная модель управления маркетингом производственного предприятия. Региональная и отраслевая экономика. 2023. № 5. С. 126–131.
9. Шавернев А.О. Оценка эффективности маркетинга как основа разработки маркетинговой программы производственного предприятия. Достижения науки и технологий – 2021. Сборник научных статей. – Красноярск: 2021. С. 385–389.
10. Huang M-H., Rust R.T. A strategic framework for artificial intelligence in Marketing. Journal of the Academy of Marketing Science. 2020. No. 49(1). Pp. 30–50.

### References

1. Agapova A.A., Kuzmina E.V. Marketing Activities of a Manufacturing Enterprise in Modern Conditions. Youth and Economics: New Views and Solutions. Interuniversity Collection of Scientific Papers Based on the Results of the XXVI All-Russian (VI National) Scientific and Practical Conference. – Volgograd: 2023. Pp. 7–8.
2. Balakhina N.V. The Effectiveness of Implementing a Marketing Policy for a Manufacturing Enterprise in Modern Conditions. How to Revive the Russian Economy Based on the Relationship between Innovation and Traditional Values. Proceedings of the International Scientific and Practical Conference. – Vladimir, 2024. Pp. 13–17.
3. Bobykina V.A., Bryukhanov R.A. Developing a Marketing Strategy for a Manufacturing Enterprise in the Market for Metal Structures. Current Issues in Aviation and Cosmonautics. Collection of Materials from the IX International Scientific and Practical Conference. – Krasnoyarsk: 2023. Pp. 13–19.
4. Zemlyanskaya N.B., Kazakova N.V. Marketing Solutions for Improving the Efficiency of a Research and Production Enterprise. Economics and Management in Mechanical Engineering. 2023. No. 6. Pp. 39–44.
5. Kumatova D.Ya., Zhakupova A.A. Marketing Approach to Forming an Enterprise's Production Program. Bulletin of the Kyrgyz-Russian Slavic University. 2020. Vol. 20. No. 3. Pp. 36–43.
6. Pesikov E.B. Optimization of Marketing and Production Strategies of an Enterprise under Conditions of Parametric Uncertainty. Analysis, Modeling, Management, and Development of Socio-Economic Systems. Collection of Scientific Papers of the XVIII International School-Symposium. – Simferopol: 2024. Pp. 283–286.
7. Semenov A.V., Niyazbekova Sh.U., Adinyaev S.I., Bisenbaev B., Varzin V.V., Nurzhanova G.I., Mottaeva A.B., Gubskaya N.N., Isaeva E.A., Mambetova S.Sh., Yerzhanova S.K., Kurmanalina A.K., Zeynullina Zh.M., Nursultan D.T., Arystambek A.R. The steel industry in the context of growing competition, digitalization and improvement of environmental sustainability. Forging and stamping production. Material Processing by Pressure. 2025. No. 1. Pp. 189–203.
8. Khabieva Z.D., Zelimkhanova N.Z., Gayrbekova M.I. Modern Marketing Management Model for a Manufacturing Enterprise. Regional and Sectoral Economics. 2023. No. 5. Pp. 126–131.
9. Shavernev A.O. Evaluation of Marketing Efficiency as a Basis for Developing a Marketing Program for a Manufacturing Enterprise. Achievements of Science and Technology – 2021. Collection of Scientific Articles. – Krasnoyarsk, 2021. Pp. 385–389.
10. Huang M-H., Rust R.T. A strategic framework for artificial intelligence in Marketing. Journal of the Academy of Marketing Science. 2020. No. 49(1). Pp. 30–50.

*Статья поступила в редакцию 20.09.2025; одобрена после рецензирования 10.11.2025; принята к публикации 12.11.2025.*

*The article was submitted 20.09.2025; approved after reviewing 10.11.2025; accepted for publication 12.11.2025.*

<https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-4-74-78>

Обзорная статья / Review article  
УДК 377

## Квалификационная модель специалиста финансовой сферы в условиях современного рынка труда

**О. Б. Репкина**

*Доктор экономических наук, профессор*

*[olrepk@mail.ru](mailto:olrepk@mail.ru)*

*Кафедра международного транспортного менеджмента и управления цепями поставок,  
РУТ (МИИТ),  
Москва, Россия*

*Кафедра современных технологий управления,  
РТУ МИРЭА,  
Москва, Россия*

**Аннотация:** в статье рассмотрены современные тенденции в изменении квалификационных требований специалистов в финансовой сфере. Изменяющиеся геополитические тренды, смещение центров тяжести мирового экономического пространства, развитие цифровизации и финансовых цифровых платформ и особенности компетентностной модели отечественного работника финансовой сферы приводят к новым вызовам к их составу, структуре и комплексности. Наряду с традиционными базовыми требованиями к уровню знаний, уровню образования, навыкам аналитического и критического мышления, креативности и коммуникативным характеристикам, современное развитие отечественного рынка труда приводит к необходимости расширения и обогащения традиционной интерпретации квалификационной модели специалиста. В статье отмечено, что необходимость постоянного повышения уровня знаний и адаптация к требованиям рынка приводит к практике более гибкого признания уровня квалификации, сочетая образование, опыт, доход и комплексность компетенций, в частности, которые проявляются в возможности сквозного использования в разных, взаимодействующих странах. Также проведено сравнение рассмотренных характеристик комплексности профессиональных компетенций, как с точки зрения работодателя, так и с точки зрения работника.

**Ключевые слова:** квалификация, квалификационная модель специалиста, финансовая сфера, комплексные компетенции, работодатель, компетенция работника финансовой сферы.

**Для цитирования:** Репкина О.Б. Квалификационная модель специалиста финансовой сферы в условиях современного рынка труда. Путеводитель предпринимателя. 2025. Т. 18. № 4. С. 74–78. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-4-74-78>.

## Qualification model of a specialist in the conditions of the modern labor market

**O. B. Repkina**

*Dr. Sci. (Econ.), Prof.*

*[olrepk@mail.ru](mailto:olrepk@mail.ru)*

*Department of International Transport Management and Supply Chain Management,  
Russian University of Transport (MIIT),  
Moscow, Russia*

*Department of Modern Management Technologies,  
RTU MIREA,  
Moscow, Russia*

© Репкина О.Б., 2025  
© Repkina O.B., 2025

**Abstract:** *The article examines current trends in changing the qualification requirements of specialists in the financial sector. Changing geopolitical trends, shifting centers of gravity of the global economic space, the development of digitalization and financial digital platforms, and the features of the competence model of the domestic financial sector employee are leading to new challenges to their composition, structure, and complexity. Along with the traditional basic requirements for the level of knowledge, level of education, analytical and critical thinking skills, creativity and communicative characteristics, the modern development of the domestic labor market leads to the need to expand and enrich the traditional interpretation of the qualification model of a specialist. The article notes that the need to constantly improve the level of knowledge and adapt to market requirements leads to the practice of more flexible recognition of skill levels, combining education, experience, income and a range of competencies, in particular, which are manifested in the possibility of end-to-end use in different, interacting countries. The comparison of the considered characteristics of the complexity of professional competencies is also carried out, both from the point of view of the employer and from the point of view of the employee.*

**Keywords:** *qualification, qualification model of a specialist, financial sphere, complex competencies, employer, competence of a financial sector employee.*

**For citation:** *Repkina O.B. Qualification model of a specialist in the conditions of the modern labor market. Entrepreneur's Guide. 2025. T. 18. № 4. P. 74–78. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-4-74-78>.*

В современных геополитических условиях и динамичном развитии мировой и национальных экономик постоянно проявляется необходимость корректировки, уточнения или, скорее, расширения квалификационных требований к специалистам. Квалификация работника — уровень знаний, умений, профессиональных навыков и опыта работы работника.<sup>1</sup> Формально присутствующие требования уже давно расширяются в зависимости от вектора изменений на рынке труда. Так как финансовая сфера относится к наиболее динамичной с точки зрения использования, в частности, цифровых технологий в своей профессиональной деятельности, то и требования к гибкости профессиональных компетенций специалистов в этой сфере высоки.

Так, например, произошли изменения в требованиях квалифицированных инвесторов. Согласно Указанию Банка России от 21.05.2025 № 7060-У «О требованиях, которым должно отвечать лицо для признания квалифицированным инвестором, порядке признания лица квалифицированным инвестором и порядке ведения реестра лиц, признанных квалифицированными инвесторами» (Зарегистрировано в Минюсте России 11.07.2025 № 82897)<sup>2</sup> подход к признанию квалифицированного инвестора стал более обширным и требует сочетания образования, дохода, опыта и других немаловажных критериев, продиктованных временем. Несмотря на то, что квалифицированные инвесторы не являются типичными участниками рынка труда, однако это изменение является ярким примером динамичности и гибкости инвестиционной и финансовой сферы.

В качестве отдельного требования работодателя к компетентностной модели отечественного работника финансовой сферы, следует указать проявившиеся особенности в условиях санкций.

За редким исключением каналы осуществления финансовых операций с внешним миром в настоящее время находятся под рисками вторичных санкций, а нестабильность этих каналов порождает целый спектр требований к компетенциям сотрудников.

Навыки работы с иностранными контрагентами из разных стран продолжают оставаться актуальными, в том числе:

- наличие личных контактов;
- знание законодательства страны взаимодействия;
- наличие опыта организации платежей с использованием оптимальной структуры посредников с привлечением страны взаимодействия;

<sup>1</sup> «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 29.09.2025). Статья 195.1 [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/).

<sup>2</sup> Указание Банка России от 21.05.2025 N 7060-У «О требованиях, которым должно отвечать лицо для признания квалифицированным инвестором, порядке признания лица квалифицированным инвестором и порядке ведения реестра лиц, признанных квалифицированными инвесторами» (Зарегистрировано в Минюсте России 11.07.2025 № 82897) [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_510137/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_510137/).

- возможность самостоятельного поиска и моделирования каналов организации финансовых платежей с использованием разных поставщиков услуг; централизация, либо наоборот, децентрализация финансовых цепочек.

Одновременно можно говорить о необходимости наличия в некоторой степени комплексных компетенций, которые проявляются в возможности сквозного использования в разных, взаимодействующих странах.

Вместе с тем получение таких компетенций является нерациональным, с точки зрения самого сотрудника. Каждая компетенция должна оплачиваться отдельно. Вместе с тем, работодатель, занимающийся организацией финансовых цепочек не заинтересован в оплате «лишних» компетенций в любой момент времени.

Очевидно, что дисбаланс между стратегическим приоритетом финансовой компании иметь работника-универсала и тактическим приоритетом иметь наиболее специализированного работника создает проблему текучести кадров, опасную как для работодателя, так и для работника. С точки зрения работника, действующая модель оплаты труда не покрывает всех его затрат на развитие компетенций. В то же время, с точки зрения работника, для него создается избыточная, не покрываемая заработной платой потенциальная сфера ответственности.

Особую остроту проблеме асимметричности запросов работодателя к компетенциям работников финансовой сферы, задействованных на международных направлениях, придает дилемма воспроизводства кадров. В условиях неопределенности перспектив как сугубо антироссийских санкций, так и геополитических противоречий глобального характера между ключевыми экономиками мира, горизонт планирования, для которого тот или иной центр проведения финансовых операций становится актуальным, сокращается.

Так, в условиях стабильного американоцентричного мира с общепризнанным финансовым центром в США владение английским языком являлось объективным квалификационным требованием к любому специалисту, задействованному в сфере международных финансов. Очевидным решением являлось также изучение американского законодательства, так как именно американские финансовые центры выступали глобальными посредниками через инструмент геополитического влияния страны — доллар США.

В условиях же его распада и формирования многополярного мира выбор конкретной страны становится не очевидным. Наряду с сохранением ранее безальтернативных американских финансовых центров для отечественного работодателя, сталкивающегося с санкциями в 2022–2025 гг. такими центрами могут выступать: Китай, ОАЭ, Турция, Индия, спектр стран бывшего Советского Союза, в первую очередь Казахстан.

При этом детализированная привязка квалификационной модели отдельно взятого специалиста к любой из этих стран сопряжена со значительными финансовыми рисками для инвестирующей в образование стороны. Таким образом, финансовый специалист образца санкционной эпохи в России скорее будет универсалом, изучающим специфику организации финансовых операций во всех указанных выше странах, чем узко направленным специалистом.

Отдельным значимым квалификационным требованием работодателя к сотруднику, занятому в финансовом секторе является конвергенция финансовых и цифровых навыков. Данный тренд тесно сопряжен с другим трендом — увеличением количества необходимых квалификационных навыков на каждом звене обслуживания финансовой цепочки и увеличением количества звеньев, за которые отвечает сотрудник.

Рост количественных требований работодателя к квалификационным способностям работника компенсируется увеличением степени автоматизации финансового процесса. Рассмотрим это на рисунке 1.

Инновации и инновационная активность имеют решающее значение для успеха и развития любой организации, особенно в банковском секторе, который сталкивается с большими проблемами в свете быстрых экономических и технологических изменений. Поэтому инновационная



Рис. 1. Цикл технологических новаций, модернизирующих систему квалификационных запросов к работнику финансовой сферы<sup>3</sup>

активность организаций является важным фактором повышения эффективности и развития банковского сектора, укрепления его позиций на рынке.<sup>4</sup>

«Умные» контракты обеспечивают возможность автоматизированного исполнения их при достижении некоторого целевого параметра, который мониторится с использованием программных средств определенного значения. Это может быть цена, количество финансового продукта и любой другой количественно детерминированный параметр. При этом требования работодателя в отношении квалификации финансового аналитика смещаются в сторону проектирования этих умных контрактов, а не непосредственного их осуществления.

Финансовые цифровые платформы расширяют возможности получения и реализации комплексных квалификационных компетенций. Одновременно цифровая трансформация вызывает необходимость адаптации работников к новым условиям труда, овладения цифровыми компетенциями, освоения гибких форм занятости.<sup>5</sup>

Таким образом, необходимость постоянного повышения уровня знаний и адаптация к требованиям рынка приводит к практике более гибкого признания уровня квалификации, сочетая образование, опыт, доход и комплексность компетенций, в частности, которые проявляются в возможности сквозного использования в разных, взаимодействующих друг с другом странах.

### Список литературы

1. Белько И.В. Компетентностный портрет современного руководителя как необходимый элемент развития карьеры. Теория и практика общественного развития. 2025. № 2.
2. Василенко С.А. Развитие системы независимой оценки квалификаций на российском рынке труда. В сборнике: Современные вызовы экономики, управления и здоровья: Россия в многополярном мире. Сборник статей и тезисов докладов Международной научно-практической конференции и Всероссийской научно-практической конференции. Санкт-Петербург, 2025. С. 111–116.
3. Донецкова О.Ю. Современные тенденции цифровизации банковского бизнеса в России. Финансы: теория и практика. 2025. № 3.
4. Инновационные компетенции субъектов рынка труда. анализ и основные направления формирования. Гончаров Г.А., Ладоха А.В., Марков А.П., Морозов В.Б., Соколова С.Н. Коллективная мо-

<sup>3</sup> Составлено автором.

<sup>4</sup> Касуха Л., Янова Е. А. Инновационная активность организаций как фактор развития банковского сектора. ЕГИ. 2023. № 3 (47). С. 120.

<sup>5</sup> Лесных Дарья Алексеевна, Поздняк Полина Андреевна, Гришин Евгений Викторович Повышение эффективности использования трудовых ресурсов в условиях цифровой экономики. Прикладные экономические исследования. 2025. № 5. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/povyshenie-effektivnosti-ispolzovaniya-trudovykh-resursov-v-usloviyah-tsifrovoy-ekonomiki> (дата обращения: 26.10.2025).

нография. Выпуск 58. Санкт-Петербургский Гуманитарный университет профсоюзов, Санкт-Петербург, 2026.

5. Касуха Л., Янова Е. А. Инновационная активность организаций как фактор развития банковского сектора. ЕГИ. 2023. № 3 (47).
6. Лесных Д.А., Поздняк П.А., Гришин Е.В. Повышение эффективности использования трудовых ресурсов в условиях цифровой экономики. Прикладные экономические исследования. 2025. № 5.
7. Омаров Э.З. Проблемы подготовки профессиональных предпринимателей. Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2025. Т. 24. № 2. С. 68–72. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2025-24-2-68-72>.
8. Самарская В.И. Soft skills в профессиональной адаптации выпускников экономических специальностей. Вестник университета. 2024. № 3(45). С. 88–99.
9. Смирнова Т.Л. Модели инновационной подготовки специалистов в России. Journal of new economy. 2010. № 1 (27).
10. Тагиев Э.А.О., Халилова М.Х. Влияние психоэмоциональных и поведенческих факторов современного финансового рынка. Финансовые рынки и банки. 2022. № 6.
11. Терников А.А. Спрос на soft skills в сфере финансовых технологий: эмпирический анализ. Финансы и кредит. 2024. Т. 30, № 1(793). С. 34–52.
12. Удальцова А.К., Петрова Е.С. Влияние эмоционального интеллекта на эффективность риск-менеджмента в банковской сфере. Банковские услуги. 2024. № 5. С. 22–30.
13. Хильдебрандт Х., Хофманн Р. Hard Skills vs. Soft Skills: сравнительный анализ требований к финансистам в 2024 году. Международный журнал корпоративных финансов. 2024. Т. 16, № 4. С. 112–129.
14. Чарыев А. Важнейшие тенденции цифровизации мировой экономики. Символ науки. 2025. № 7-1.

#### References

1. Belko I.V. Competence portrait of a modern leader as a necessary element of career development. Social development theory and practice. 2025. № 2.
2. Vasilenko S.A. Development of the system of independent assessment of qualifications in the Russian labor market. In the collection: Modern challenges of economics, management and health: Russia in a multipolar world. Collection of articles and abstracts of reports of the International Scientific and Practical Conference and the All-Russian Scientific and Practical Conference. St. Petersburg, 2025. S. 111–116.
3. Donetskova O.Yu. Modern trends of digitalization of banking business in Russia. Finance: Theory and Practice. 2025. № 3.
4. Innovative competencies of labor market entities. analysis and main directions of formation. Goncharov G.A., Ladokha A.V., Markov A.P., Morozov V.B., Sokolova S.N. Collective monograph. Issue 58. St. Petersburg Humanitarian University of Trade Unions, St. Petersburg, 2026.
5. Kasukha L., Yanova E. A. Innovative activity of organizations as a factor in the development of the banking sector. EGI. 2023. № 3(47).
6. Lesnykh D.A., Pozdnyak P.A., Grishin E.V. Increasing the efficiency of the use of labor resources in the digital economy. Applied economic research. 2025. № 5.
7. Omarov E.Z. Problems of professional entrepreneurs training. Scientific notes of the Russian academy of entrepreneurship. 2025. Т. 24. № 2. P. 68–72. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2025-24-2-68-72>.
8. Samara V.I. Soft skills in the professional adaptation of graduates of economic specialties. University Gazette. 2024. № 3(45). S. 88–99.
9. Smirnova T.L. Models of innovative training of specialists in Russia. Journal of new economy. 2010. № 1 (27).
10. Tagiyev E.A.O., Khalilova M.Kh. The influence of psychoemotional and behavioral factors of the modern financial market. Financial markets and banks. 2022. № 6.
11. Ternikov A.A. Demand for soft skills in the field of financial technology: empirical analysis. Finance and credit. 2024. Т. 30, No. 1(793). S. 34–52.
12. Udaltsova A.K., Petrova E.S. The influence of emotional intelligence on the effectiveness of risk management in the banking sector. Banking services. 2024. № 5. S. 22–30.
13. Hildebrandt H, Hofmann R. Hard Skills vs. Soft Skills: Benchmarking Requirements for Financiers in 2024 International Journal of Corporate Finance. 2024. Vol. 16, No. 4. S. 112–129.
14. Charyev A. The most important trends in the digitalization of the world economy. Symbol of science. 2025. № 7-1.

*Статья поступила в редакцию 06.10.2025; одобрена после рецензирования 06.11.2025; принята к публикации 10.11.2025.*

*The article was submitted 06.10.2025; approved after reviewing 06.11.2025; accepted for publication 10.11.2025.*

# Социокультурные аспекты предпринимательской деятельности / Socio-cultural aspects of entrepreneurial activity

<https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-4-79-88>



Обзорная статья / Review article  
УДК 159.9

## Перспективные направления психологии: потребительские предпочтения, тренды, прогноз развития

**Н. В. Филоненко**

*Кандидат педагогических наук, доцент*

*[Nvfilonenko.67@mail.ru](mailto:Nvfilonenko.67@mail.ru)*

*Московский международный университет,  
Москва, Россия*

**Аннотация:** В статье отмечается, что психологические услуги стали неотъемлемой частью российского здравоохранения и социального обеспечения. Обосновываются причины, негативно влияющие на психическое здоровье людей, излагается тенденция усугубления проблем, касающихся профессионального выгорания, цифровой усталости, гаджетозависимости детей и подростков, психоэмоционального состояния жизни людей, проживающих в городах-миллионниках. Прослеживается логика причинно-следственной связи появления психологических проблем, существующих потребительских предпочтений, трендов и прогноза развития психологических услуг. Предоставляется прогноз развития таких направлений психологии как корпоративная, позитивная, экологическая, киберпсихология, а также гаджетозависимость детей и подростков. Предполагается, что гибридный формат (онлайн и офлайн) станет преобладающим во взаимодействии психологов с клиентами. Ожидается слияние психологии, медицины, педагогики и менеджмента, востребованность «нишевых» узкопрофильных психологов, ориентированных в своей работе на определенные социально-демографические группы, людей конкретных профессий, секторы определенного бизнеса, сферу государственного управления.

**Ключевые слова:** психологические услуги, прогноз развития, потребительские предпочтения, корпоративная, позитивная, экологическая психология, киберпсихология, гаджетозависимость детей и подростков.

**Для цитирования:** Филоненко Н. В. Перспективные направления психологии: потребительские предпочтения, тренды, прогноз развития. Путеводитель предпринимателя. 2025. Т. 18. № 4. С. 79–88. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-4-79-88>.

## Promising areas of psychology: consumer preferences, trends, and development forecasts

**N. V. Filonenko**

*Cand. Sci. (Pedagog.), Assoc. Prof.*

*[Nvfilonenko.67@mail.ru](mailto:Nvfilonenko.67@mail.ru)*

*Moscow International University,  
Moscow, Russia*

© Филоненко Н. В., 2025  
© Filonenko N. V., 2025

**Abstract:** The article notes that psychological services have become an integral part of Russian healthcare and social security. It explains the factors negatively impacting mental health, outlining the growing trend of problems related to professional burnout, digital fatigue, gadget addiction in children and adolescents, and the psycho-emotional state of people living in cities with over a million inhabitants. It traces the cause-and-effect relationship between the emergence of psychological problems, existing consumer preferences, trends, and forecasts for the development of psychological services. It also provides a forecast for the development of such areas of psychology as corporate, positive, environmental, and cyberpsychology, as well as gadget addiction in children and adolescents. It is expected that a hybrid format (online and offline) will become predominant in the interactions between psychologists and clients. A confluence of psychology, medicine, pedagogy, and management is expected, along with a demand for niche, highly specialized psychologists focused on specific socio-demographic groups, individuals in specific professions, specific business sectors, and public administration.

**Keywords:** psychological services, development forecast, consumer preferences, corporate, positive, environmental psychology, cyberpsychology, gadget addiction in children and adolescents.

**For citation:** Filonenko N.V. Promising areas of psychology: consumer preferences, trends, and development forecasts. *Entrepreneur's Guide*. 2025. T. 18. № 4. P. 79–88. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-4-79-88>.

Сегодня услуги психологического консультирования являются одной из основных частей медицинской системы и социальной поддержки населения во многих развитых странах мира, не составляет исключение и Россия<sup>1</sup>. В настоящее время на рынке психологических услуг можно увидеть их разнообразное множество: они отличаются друг от друга средствами, методами (техниками), формами предоставления и направлениями психологии.<sup>2</sup> Как ни прискорбно, но надо признать, что сегодня мы все чаще и чаще слышим слова «стресс», «профессиональное выгорание», «психотерапия», «тяжелый психологический климат», «психоэмоциональное напряжение». Причин этому много. Ниже рассматриваются только некоторые из них, которые, по мнению автора статьи, заслуживают особого внимания.

В первую очередь хотелось бы отметить причину стремительного развития научно-технического прогресса, в особенности цифровизации, робототехники, искусственного интеллекта (ИИ)<sup>3</sup>, вследствие чего на выходе мы получаем не только плюсы, но и минусы, отрицательно влияющие на психическое и физическое здоровье людей<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Бочаров В.В., Шишкова А.М., Дубинина Е.А., Щелкова О.Ю., Незнанов Н.Г. Роль медицинского психолога в современной системе здравоохранения. *Национальное здравоохранение*. 2023. № 4(1). С. 12–22; Шимовонян К.Т. Значение психологических знаний в практической медицине. *Молодой ученый*. 2017. № 13.2 (147.2). С. 28–30; Орлова Л.В. Организация психологической помощи пожилым пациентам в России и в мире. *Научное обозрение. Медицинские науки*. 2016. № 3. С. 99–104; Ульянина О.А., Гаязова Л.А., Файзуллина К.А., Никифорова Е.А., Семенова К.Г. Отечественный и зарубежный опыт оказания экстренной психологической помощи населению. *Современная зарубежная психология*. 2022. Т. 11. № 3. С. 114–126.

<sup>2</sup> Ребрикова Н.В. Исследование рынка платных психологических услуг: краткий обзор. *Лидерство и менеджмент*. 2025. Т. 12. № 6. С. 1495–1510; Ребрикова Н.В. Факторы, формирующие доверие потребителей к услугам частных психологов. *Лидерство и менеджмент*. 2025. Т. 12. № 5. С. 1297–1310; Михайлова О.Р., Фомичева Е.В., Жасмин Жыргалбек Кызы. Факторы доверия цифровым платформам оказания психологической помощи: обзор литературы. *Журнал социологии и социальной антропологии*. 2024. № 27(2). С. 179–210.

<sup>3</sup> Щурина С.В. Влияние цифровой революции на развитие искусственного интеллекта и внедрение технологий автоматизации роботизированных процессов в деятельность современной компании. *Экономика. Налоги. Право*. 2023. № 16(4). С. 65–75; Яковлева Е.А., Виноградов А.Н., Александрова Л.В., Филимонов А.П. Роль технологий искусственного интеллекта в цифровой трансформации экономики. *Вопросы инновационной экономики*. 2023. № 2. С. 707–726; Матюшок В.М., Красавина В.А., Матюшок С.В. Мировой рынок систем и технологий искусственного интеллекта: становление и тенденции развития. *Вестник РУДН. Серия: Экономика*. 2020. Т. 28. № 3. С. 505–521.

<sup>4</sup> Есенин Р.А. Психологические вызовы цифровой реальности: искусственный интеллект сегодня и в перспективе. *Профессиональное образование и рынок труда*. 2023. Т. 11. № 2. С. 121–128; Уварова Л.Н., Лысенкова А.С. Влияние цифровизации и искусственного интеллекта на учебную деятельность и психическое развитие учащихся. *Мир педагогики и психологии: международный научно-практический журнал*. 2025. № 04(105). Режим доступа: <https://scipress.ru/pedagogy/articles/vliyanie-tsifrovizatsii-i-iskusstvennogo-intellekta-na-uchebnuyu-deyatelnost-i-psikhicheskoe-razvitie-uchashchikhsya.html>; Исследование: ИИ на рабочем месте, роботы и трекеры плохо сказываются на качестве жизни. Режим доступа: <https://incrusia.ru/news/issledovanie-ii-na-rabochem-meste-roboty-i-trekery-ploho-skazyvayutsya-na-kachestve-zhizni/>. Дата публикации: 15.03.2024.



Кроме того современная российская реальность создает обстоятельства, в которых людям приходится жить в среде периодически повторяющихся социально-экономических кризисов и быстро развивающихся цифровых инноваций. Зачастую к этим кризисным явлениям человеческому организму трудно адаптироваться здесь и сейчас, из-за чего появляются тревожность, беспокойство, депрессия, невроз и другие психологические расстройства<sup>5</sup>.

Также важно подчеркнуть факт того, что в последнее время наблюдается тенденция осознания людьми заботы о своем психическом здоровье. Немаловажную роль здесь играют медицинские учреждения, социальные службы, образовательные учреждения, осуществляющие профилактическую работу с населением и выполняющие образовательную функцию для поднятия уровня психологической грамотности.<sup>6</sup>

Помимо этого услуги психологов в онлайн-формате и мобильные приложения для отслеживания психического здоровья сделали их материально более доступными для широких слоев населения.<sup>7</sup> Учитывая вышеназванные причины, можно предположить, что спрос на психологические услуги будет увеличиваться. Остается только выяснить, на какие узкоспециализированные психологические услуги будет спрос и на какой сегмент населения ориентироваться при планировании маркетинговой стратегии.

Надо признать, что в настоящее время в научной литературе по психологии можно увидеть немало публикаций, в которых затрагивается тема спроса и прогноза развития психологических услуг.<sup>8</sup> Но, по мнению автора, в опубликованных материалах нечетко прослеживается логика причинно-следственной связи происходящих изменений и закономерностей, что натолкнуло на мысль посредством глубокого теоретического анализа выявить пробелы в опубликованных научных исследованиях, сфокусировать и систематизировать несколько «размытый» в научных трудах материал в одно целое в рамках научной статьи.

В связи с вышеизложенными обстоятельствами **целью исследования** является выявление перспективных направлений психологии, потребительских предпочтений, трендов и прогнозирования развития психологических услуг.

**Результаты исследования.** «С 1 января 2022 года Всемирная организация здравоохранения (ВОЗ) официально включила эмоциональное выгорание в 11-ю Международную классификацию болез-

<sup>5</sup> Журавлев А.Л., Нестик Т.А. Социально-психологические последствия внедрения новых технологий: перспективные направления исследований. Психологический журнал. 2019. Т. 40. № 5. С. 35–47; Соколов Ю.И. Риски человека в цифровую эпоху. Проблемы анализа риска. 2021. Т. 18. № 2. С. 72–87; Виноградова Г.А. Субъективное благополучие и развитие адаптационных способностей взрослых людей в условиях социально-экономического кризиса. Вестник Самарского университета. История, педагогика, филология. 2016. № 2. С. 83–85; Жалагина Т.А. Психологические особенности развития субъекта труда в условиях социально-экономического кризиса. Вестник Тверского государственного университета. Серия: Педагогика и психология. 2024. № 1(66). С. 71–76.

<sup>6</sup> Незнанов Н.Г., Дутов В.Б., Скрипов В.С., Лидова А.В. Охрана психического здоровья в первичном звене здравоохранения: медико-социальная эффективность. Профилактическая медицина. 2024. № 27(10). С. 29–35; Незнанов Н.Г., Семенова Н.В., Гончаренко А.Ю., Шамрей В.К. Популяционная психопрофилактика и информационная психогигиена: основные направления. Национальное здравоохранение. 2023. № 4(1). С. 40–47; Сингх В., Кумар А. и Гупта С. (2022) Профилактика и укрепление психического здоровья — обзорная статья. Front. Психиатрия 13:898009. doi: 10.3389/fpsy.2022.898009.

<sup>7</sup> Розанов В.А., Самерханова К.М. Мобильные приложения для поддержания психического здоровья: обзор оценок пользователей. Телемедицина и электронное здравоохранение. 2022. № 8(2). С. 7–20; Самый преданный слушатель. В мире бум ИИ-психотерапевтов: заменят ли боты живых специалистов. Режим доступа: <https://incruasia.ru/understand/samyj-predannyj-slushatel-v-mire-bum-ii-psihoterapevtov-zamenyat-li-boty-zhivykh-spetsialistov/> Дата публикации: 09.06.2025; Иванец Н.Н., Кинкулькина М.А., Тихонова Ю.Г. Цифровые технологии в сфере психического здоровья: проблемы и перспективы. Национальное здравоохранение. 2023. № 4(2). С. 5–14.

<sup>8</sup> Жильцова М.С., Кузнецова О.А., Пикалов В.А., Бабешко Д.А. Анализ рынка услуг психологов: тенденции и перспективы развития. Вестник Академии знаний. 2024. № 1 (60). С. 149–154; Петров В.Е., Мальцева Т.В. Проблема востребованности психологических услуг у сотрудников органов внутренних дел и населения. Прикладная психология и педагогика. 2017. №. 3. С. 37–43; Российский рынок психологических услуг: рекордный рост и трансформация спроса. Режим доступа: <https://marketing.rbc.ru/articles/15657/> Дата публикации: 25.03.2025; Меновщиков В.Ю. Интернет-психотерапия — главный тренд современности. Психологическая газета. Режим доступа: <https://psy.su/feed/12039/> Дата публикации: 07.03.2024.

ней (МКБ-11)».<sup>9</sup> Согласно определению изложенного в коде QD85, «эмоциональное выгорание — это синдром, возникающий в результате хронического стресса на рабочем месте, с которым не удалось справиться. Выгорание относится конкретно к явлениям в профессиональном контексте и не должно применяться для описания опыта в других сферах жизни». Здесь хотелось бы пояснить, что некоторые специалисты разделяют понятия «профессиональное выгорание» и «эмоциональное выгорание»: первое, по их мнению, относится к выгоранию на работе, второе — к личной жизни. Другие рассматривают их синонимично. Исходя из определения, процитированного из МКБ-11 QD8, «эмоциональное выгорание» относится к профессиональной сфере, в связи с чем, по мнению автора, будет уместным употреблять термин «профессиональное выгорание» применительно к профессиональной деятельности трудящихся. В данном контексте повествуется о клиническом синдроме, появляющемся в результате хронического стресса на работе, с которым человек не может самостоятельно справиться.

Психологи разделяют причины профессионального выгорания на внешние и внутренние. К внутренним причинам относится перфекционизм, иными словами — желание довести работу до идеала, не имея права на ошибку. Неумение сказать «нет», в случае просьбы коллег выполнять работу вне рабочего времени, пренебрегая своей личной жизнью, то есть отсутствие умения ставить границы между личным и рабочим временем. Трудоголизм, а именно нарушение баланса режима дня и отдыха, смещение в сторону работы, отстранение от досуга и личной жизни.

К внешним причинам профессионального выгорания относятся большая загруженность, многозадачность, дедлайны, выполнение существенного объема работы при отсутствии возможности для полноценного отдыха, восстановления жизненных сил и энергии. Жесткие правила на работе, невозможность участия в процессе принятия решений, иными словами — отстранение от проблем, обесценивание приводит к снижению мотивации. Игнорирование заслуг, достижений сотрудников, тяжелый психологический климат в коллективе, низкая зарплата, неэффективные методы морального и материального стимулирования.<sup>10</sup>

По данным проведенного исследования Американского института общественного мнения Гэллапа (American Institute of Public Opinion), «сотрудники, испытывающие профессиональное выгорание, чаще обращаются за медицинской помощью: 63% из них с большей вероятностью берут больничный, в 2 раза реже обсуждают с руководителем достижение поставленных целей, на 13% меньше уверены в своей работе и в 2,6 раза чаще расстаются с текущей компанией».<sup>11</sup> Очевидно, что для создания благоприятного психологического климата в коллективе, разработки эффективной программы морального и материального стимулирования и, как следствие этого, повышения мотивации работников к плодотворному труду и предотвращения утечки кадров нужен специалист, которого сегодня называют корпоративным психологом.

В последнее время менеджеры все чаще осознают, что нормальное психоэмоциональное состояние работников напрямую сказывается на повышении их работоспособности, соответственно, производительности труда, также на предотвращении утечки кадров, а значит, на снижении существенных издержек, связанных с наймом, обучением и адаптацией новых сотрудников. В связи с чем сегодня на рынке труда наблюдается спрос со стороны работодателей как государственных, так и частных структур, в особенности сфер «человек — человек» на корпоративных психологов, который, по вышеизложенным причинам и опубликованным исследованиям, будет иметь тенденцию к увеличению.<sup>12</sup>

<sup>9</sup> Профессиональное выгорание: синдром, включенный в МКБ-11. Режим доступа: [https://www.b17.ru/article/professional\\_burnout\\_11/](https://www.b17.ru/article/professional_burnout_11/).

<sup>10</sup> Четвергова С.А. Причины профессионального выгорания работников. Теория и практика современной науки. 2019. № 6(48). С. 512–514; Вохрина А.В. Феномен эмоционального выгорания в психологических исследованиях. Вестник науки. 2022. Т. 4. № 3(48). С. 222–230.

<sup>11</sup> Что такое эмоциональное выгорание и почему оно может стоить вам работы. Режим доступа: <https://hh.ru/article/28063> Дата публикации 21.01.2021.

<sup>12</sup> Спрос на корпоративных психологов вырос в Петербурге в 2,5 раза. Режим доступа: [https://www.rbc.ru/spb\\_sz/26/12/2022/63a93c589a79472ff10fa54d?ysclid=mh84t2hlp60263000](https://www.rbc.ru/spb_sz/26/12/2022/63a93c589a79472ff10fa54d?ysclid=mh84t2hlp60263000) Дата публикации 26.12.2022; Здоровая атмосфера: спрос на корпоративных психологов в РТ вырос в 6 раз. Режим доступа: <https://rt.rbc.ru/tatarstan/26/02/2025/67bdb5e19a794717a3b717af> Дата публикации 26.02.2025.

Современный человек все чаще использует цифровые технологии для удобства в профессиональной и учебной деятельности<sup>13</sup>, а также для необходимого общения. Ежедневное применение симбиоза этого информационного потока приводит «к синдрому цифровой усталости пользователей, к цифровому выгоранию»<sup>14</sup>, для которого характерны проблемы в физическом здоровье: появление головных болей, мышечного напряжения, боли в шейном и грудном отделах позвоночника, сухость, раздражение глаз, ухудшение зрения; а также в психическом здоровье: проявление нервозности, стрессов, раздражительности, бессонницы; в когнитивной части: снижение внимания, мотивации и памяти<sup>15</sup>. Негативные последствия от чрезмерного использования цифровых технологий коснулись не только взрослого контингента населения, но и детско-подросткового. Гаджетозависимость (интернет-зависимость) у детей и подростков также как и у взрослых приводит к серьезным проблемам, связанным с физическим, психическим здоровьем, а также социальным развитием. В этой связи можно предположить, что из-за тенденции стремительного развития цифровых технологий, в том числе ИИ, в будущем будут востребованы услуги аддиктологов, иными словами, психологов, работающих с детско-подростковым сегментом населения по проблемам гаджетозависимости. Также спрос будет увеличиваться на психологические услуги киберпсихологов, работающих со взрослым контингентом населения, имеющим психические расстройства по причине цифровой усталости (цифрового выгорания).

В последние годы прослеживается рост интереса клиентов к позитивному направлению психологии. Прогнозируется устойчивое повышение спроса на это направление, что обосновывается необходимостью смещения фокуса с патологической части психологии к положительной стороне личности, благополучию и счастью. Это будет способствовать поднятию настроения, улучшению самочувствия и повышению жизненной энергии. Планируется интеграция позитивной психологии с общепринятыми методиками психотерапии, ИИ, нейронаукой, медициной<sup>16</sup>, образованием и ее практическое применение в различных секторах бизнеса посредством внедрения некоторых элементов в коучинг<sup>17</sup>. Например, когда руководители внимательно слушают подопечного, задают наводящие уточняющие вопросы и мотивируют, а не строго отдают приказы. Коучи посредством позитивной психологии способствуют нахождению смысла в работе сотрудников, соединению личностных жизненных принципов с целями организации, что усиливает мотивацию и помогает созданию сплоченного, дружного коллектива. Также, учитывая конструктивную критику, ожидается проведение научных исследований для нахождения баланса между негативными и положительными эмоциями.<sup>18</sup>

Еще один тренд современности — это экологическая психология. В ее основе заложено оздоровительное воздействие природы на психику человека, а также уменьшение отрицательных последствий неблагоприятного влияния городской среды на психическое здоровье граждан. Сегодня российские психологи признают существование «восстановительного эффекта контактов с природой»<sup>19</sup>, который рассматривается как средство для восстановления равновесия, спокойствия, умиротворения, снятия тревожности, стрессов и в целом улучшения психического здоровья человека.

<sup>13</sup> Ионов А.Ю., Ким Ю.Х. Цифровая усталость в реалиях современного образования. Современное педагогическое образование. 2025. № 6. С. 203–205.

<sup>14</sup> Ромеро-Родригес Х.М., Инохо-Лусена Ф.Дж., Копецкий К., Гарсия-Гонсалес А. (2023). Цифровая усталость студентов вузов как следствие онлайн-обучения во время пандемии Covid-19. Educacion XX1, 26(2), 165–184. <https://doi.org/10.5944/educxx1.34530>.

<sup>15</sup> Жилин И.С. Синдром информационной усталости как следствие глобальных трансформационных процессов. Философские проблемы информационных технологий и киберпространства. 2020. № 2(18). С. 59–71.

<sup>16</sup> Мэтьюз С.М. Позитивная психология и изменение поведения в отношении здоровья в медицине образа жизни: повествовательный обзор. Am J Lifestyle Med. 2025 Aug 25;15598276251367691. DOI: 10.1177/15598276251367691. Epub перед печатью. PMID: 40881258; PMCID: PMC12380745.

<sup>17</sup> Улановский А.М. Коучинг с оглядкой на науку: практики позитивной жизни. Психология. Журнал Высшей школы экономики. 2012. Т. 9. № 4. С. 59–80.

<sup>18</sup> Поддьяков А.Н. Позитивная психология и проблема зла. Психологические исследования. 2012. № 2(22). С. 1; Van Zyl L.E., Salanova M., eds. (2022). Future Perspectives on Positive Psychology: A Research Agenda. Lausanne: Frontiers Media SA. doi: 10.3389/978-2-88976-661-.

<sup>19</sup> Шаталова О.В. Психологическое восстановление и связь с природой с точки зрения «восходящего» и «нисходящего» подходов к пониманию взаимодействия с природой. Культурно-историческая психология. 2023. № 19(4). С. 109–118.

Когнитивный эффект от применения элементов экологической психологии обосновывается тем, что контакт с природой способствует восстановлению внимания. В психологии это явление известно как «теория восстановления внимания».<sup>20</sup> Соприкосновение с природой, будь это пешая прогулка в лесопарковой зоне или вид на нее из окна, успокаивает нервную систему, нормализует артериальное давление и работу сердечно-сосудистой системы.

Сейчас экологическая психология является составляющей проектирования зданий, пространств на рабочих местах и городских территорий. Дизайнеры создают ландшафты для озеленения офисов, в городах-миллионниках местные органы власти возводят парки, формируют зеленые зоны<sup>21</sup>.

Стоит также отметить, что понимание сущности и значения экологической психологии благотворно влияет на уменьшение «экологической тревоги», например связанной с экологическими катастрофическими бедствиями.

На сегодняшний день экопсихология является недостаточно изученным направлением психологии. Вместе с тем стоит подчеркнуть, что повышенное внимание общества к экологическим проблемам свидетельствует об увеличении спроса на услуги экопсихологов. В будущем, в связи с осознанием людьми взаимосвязи между своим психическим состоянием (поведением, мышлением, эмоциями), а также работодателями — необходимости создания уютного «зеленого» рабочего пространства, потребность в экологических психологах будет только увеличиваться<sup>22</sup> (см. табл.).

Таблица

Перспективные направления психологии: задачи, целевая аудитория психолога<sup>23</sup>

Направление психологии, область применения	Основные задачи	Целевая аудитория психолога
<i>Корпоративная психология.</i> Область применения: государственные структуры, бизнес, сфера профессиональной деятельности «человек-человек».	1. Понижение уровня стресса и предупреждение профессионального выгорания. 2. Создание благоприятного психологического климата в коллективе организации. 3. Предотвращение утечки кадров, «удержание» квалифицированных сотрудников. 4. Уменьшение производственных конфликтов. 5. Формирование программ мотивации, развития и адаптации персонала.	Врачи, преподаватели, тренеры, юристы, социальные работники, руководители, HR-менеджеры, парикмахеры, мастера маникюра, бортпроводники, актеры и т. п.
<i>Психология зависимого поведения (гаджетозависимость). Киберпсихология.</i> Область применения: образование, социальные сети, ИИ, бизнес.	Задачи гаджетозависимости: изучение причин, по которым дети и подростки привязываются к гаджетам и с большим трудом от них отказываются, анализ последствий; формирование программы методов лечения, профилактики и коррекции; психолого-педагогическая работа с родителями (опекунами).	Родители (опекуны) детей и подростков. IT-специалисты, специалисты диджитал-маркетинга, банковской сферы, журналисты, аналитики, преподаватели, офисные работники, менеджеры.

<sup>20</sup> The restorative benefits of nature: Toward an integrative framework. By Kaplan S. in Journal of Environmental Psychology. 1995. V. 15. P. 169–182.

<sup>21</sup> Бурганов И.А. Реализация идей экопсихологии в городской среде. Экопозис: экогуманитарные теория и практика. 2020. Т. 1, № 1. Режим доступа: [https://ecopoiesis.ru/novosti/news\\_post/realizaciya-idej-ekopsihologii-v-gorodskoj-srede](https://ecopoiesis.ru/novosti/news_post/realizaciya-idej-ekopsihologii-v-gorodskoj-srede).

<sup>22</sup> Панов В.И. Экологическая психология: направления и тенденции. Экопозис: экогуманитарные теория и практика. 2020. № 1. С. 36–44.

<sup>23</sup> Составлено автором.

Продолжение таблицы

Направление психологии, область применения	Основные задачи	Целевая аудитория психолога
	Задачи киберпсихологии: 1) диагностика уровня цифровой усталости (цифрового выгорания) посредством опросников, шкал, тестов; 2) формирование психотерапевтических программ для профилактики и предотвращения цифровой усталости.	
<i>Позитивная психология.</i> Область применения: средние общеобразовательные школы, бизнес, государственные бюджетные социально ориентированные организации.	1. Выявление и применение сильных сторон человека для повышения качества жизни, самореализации, самостоятельного преодоления стрессов и трудных жизненных ситуаций. 2. Позитивный настрой сотрудников организации, сплоченность коллектива.	Широкий слой населения, коучи, менеджеры, врачи, педагоги, социальные работники.
<i>Экологическая психология.</i> Область применения: здравоохранение, образование, агентства по охране окружающей среды, архитектурный и дизайнерский секторы бизнеса, НИИ.	1. Разработка программ, в основе которых заложены методы экотерапии для лечения психологических расстройств. 2. Формирование экологической культуры. 3. Анализ влияния городской среды (урбанизации) на когнитивное и эмоциональное состояние человека.	Жители городов-миллионников, родители (опекуны), имеющие детей с синдромом дефицита внимания и гиперактивности, дизайнеры, архитекторы, преподаватели, специалисты здравоохранения, представители органов власти.

Вдобавок к вышеизложенным перспективным направлениям психологии нельзя оставить без внимания метод когнитивно-поведенческой терапии (КПТ), востребованный сегодня как клиентами, так и психологами. И надо признать, для этого есть существенные основания. В рекомендациях по лечению психических расстройств «ВОЗ рекомендует КПТ как эффективный метод при работе с депрессией, тревожными расстройствами и другими проблемами»<sup>24</sup>, что свидетельствует о научно доказанной эффективности.

Кроме того, метод КПТ — это краткосрочная и структурированная терапия. В среднем для получения положительного результата достаточно 10–12 сессий, что намного меньше по сравнению с другими методами, например, с психоанализом или с техниками экзистенциальной психотерапии. Это вполне устраивает как корпоративных, так и индивидуальных клиентов и психологов. Кроме того, КПТ используется в разных форматах: индивидуальное консультирование, работа в группах, онлайн, офлайн, посредством приложений для самостоятельного выполнения заданий, что делает этот метод интересным и доступным для широкого круга потребителей. Помимо этого, психолог, применяющий в практике КПТ, учит клиентов не только справляться с психологическими проблемами в настоящем времени, но и предоставляет конкретные инструменты, которые они могут использовать в будущем для предвидения рецидивов, а также дает рекомендации по преодолению новых вызовов самостоятельно без помощи психолога. Таким образом, КПТ развивает навыки самопомощи, предоставляет людям действенные приемы для переформатирования своих мыслей и поведения, содействует клиенту в непосредственном участии в своем выздоровлении.

**Заключение.** Из вышеизложенного теоретического анализа можно резюмировать, что в настоящем и будущем в развитии психологических услуг прогнозируются следующие тенденции:

<sup>24</sup> Руководство по внедрению психологических вмешательств: интеграция научно обоснованных психологических вмешательств в существующие услуги. Режим доступа: <https://www.who.int/publications/i/item/9789240087149>  
Дата публикации 06.03.2024.

потребительские предпочтения клиентов будут отдаваться таким направлениям психологии как: корпоративная, позитивная, экологическая, а также киберпсихология и психология зависимого поведения, в частности гаджетозависимость, прежде всего в отношении детско-юношеского сегмента населения.

На рынке психологических услуг будут преобладать гибридные формы их реализации, в частности онлайн в сочетании с офлайн. Будет продолжаться интеграция, слияние нескольких сфер деятельности воедино — психологии, медицины, педагогики, менеджмента. Будут востребованы «нишевые» узкопрофильные специалисты-психологи, работающие с определенными социально-демографическими группами населения, людьми конкретных профессий, секторами определенного бизнеса, сферой государственного управления.

#### Список литературы

1. Бочаров В.В., Шишкова А.М., Дубинина Е.А., Щелкова О.Ю., Незнанов Н.Г. Роль медицинского психолога в современной системе здравоохранения. Национальное здравоохранение. 2023. № 4(1). С. 12–22.
2. Виноградова Г.А. Субъективное благополучие и развитие адаптационных способностей взрослых людей в условиях социально-экономического кризиса. Вестник Самарского университета. История, педагогика, филология. 2016. № 2. С. 83–85.
3. Вохрина А.В. Феномен эмоционального выгорания в психологических исследованиях. Вестник науки. 2022. Т. 4. № 3(48). С. 222–230.
4. Есенин Р.А. Психологические вызовы цифровой реальности: искусственный интеллект сегодня и в перспективе. Профессиональное образование и рынок труда. 2023. Т. 11. № 2. С. 121–128.
5. Жалагина Т.А. Психологические особенности развития субъекта труда в условиях социально-экономического кризиса. Вестник Тверского государственного университета. Серия: Педагогика и психология. 2024. № 1(66). С. 71–76.
6. Жилин И.С. Синдром информационной усталости как следствие глобальных трансформационных процессов. Философские проблемы информационных технологий и киберпространства. 2020. № 2(18). С. 59–71.
7. Жильцова М.С., Кузнецова О.А., Пикалов В.А., Бабешко Д.А. Анализ рынка услуг психологов: тенденции и перспективы развития. Вестник Академии знаний. 2024. № 1(60). С. 149–154.
8. Журавлев А.Л., Нестик Т.А. Социально-психологические последствия внедрения новых технологий: перспективные направления исследований. Психологический журнал. 2019. Т. 40. № 5. С. 35–47.
9. Иванец Н.Н., Кинкулькина М.А., Тихонова Ю.Г. Цифровые технологии в сфере психического здоровья: проблемы и перспективы. Национальное здравоохранение. 2023. № 4(2). С. 5–14.
10. Ионов А.Ю., Ким Ю.Х. Цифровая усталость в реалиях современного образования. Современное педагогическое образование. 2025. № 6. С. 203–205.
11. Михайлова О.Р., Фомичева Е.В., Жасмин Жыргалбек Кызы. Факторы доверия цифровым платформам оказания психологической помощи: обзор литературы. Журнал социологии и социальной антропологии. 2024. № 27(2). С. 179–210.
12. Мэтьюз С.М. Позитивная психология и изменение поведения в отношении здоровья в медицине образа жизни: повествовательный обзор. Am J Lifestyle Med. 2025 Авг 25;15598276251367691. DOI: 10.1177/15598276251367691. Epub перед печатью. PMID: 40881258; PMCID: PMC12380745.
13. Незнанов Н.Г., Дутов В.Б., Скрипов В.С., Лидова А.В. Охрана психического здоровья в первичном звене здравоохранения: медико-социальная эффективность. Профилактическая медицина. 2024. № 27(10). С. 29–35.
14. Незнанов Н.Г., Семенова Н.В., Гончаренко А.Ю., Шамрей В.К. Популяционная психопрофилактика и информационная психогигиена: основные направления. Национальное здравоохранение. 2023. № 4(1). С. 40–47.
15. Орлова Л.В. Организация психологической помощи пожилым пациентам в России и в мире. Научное обозрение. Медицинские науки. 2016. № 3. С. 99–104.
16. Панов В.И. Экологическая психология: направления и тенденции. Экопозитив: экогуманитарные теории и практика. 2020. № 1. С. 36–44.
17. Подьяков А.Н. Позитивная психология и проблема зла. Психологические исследования. 2012. № 2(22). С. 1.

18. Ребрикова Н.В. Исследование рынка платных психологических услуг: краткий обзор. *Лидерство и менеджмент*. 2025. Т. 12. № 6. С. 1495–1510.
19. Ребрикова Н.В. Факторы, формирующие доверие потребителей к услугам частных психологов. *Лидерство и менеджмент*. 2025. Т. 12. № 5. С. 1297–1310.
20. Розанов В.А., Самерханова К.М. Мобильные приложения для поддержания психического здоровья: обзор оценок пользователей. *Телемедицина и электронное здравоохранение*. 2022. № 8(2). С. 7–20.
21. Ромеро-Родригес Х.М., Инохо-Лусена Ф.Дж., Копецкий К., Гарсия-Гонсалес А. (2023). Цифровая усталость студентов вузов как следствие онлайн-обучения во время пандемии Covid-19. *Educacion XX1*, 26(2), 165-184. <https://doi.org/10.5944/educxx1.34530>
22. Улановский А.М. Коучинг с оглядкой на науку: практики позитивной жизни. *Психология. Журнал Высшей школы экономики*. 2012. Т. 9. № 4. С. 59–80.
23. Ульянина О.А., Гаязова Л.А., Файзуллина К.А., Никифорова Е.А., Семенова К.Г. Отечественный и зарубежный опыт оказания экстренной психологической помощи населению. *Современная зарубежная психология*. 2022. Т. 11. № 3. С. 114–126.
24. Четвергова С.А. Причины профессионального выгорания работников. *Теория и практика современной науки*. 2019. № 6(48). С. 512–514.
25. Шаталова О.В. Психологическое восстановление и связь с природой с точки зрения «восходящего» и «нисходящего» подходов к пониманию взаимодействия с природой. *Культурно-историческая психология*. 2023. № 19(4). С. 109–118.
25. Шимовонян К.Т. Значение психологических знаний в практической медицине. *Молодой ученый*. 2017. № 13.2 (147.2). С. 28–30.
26. Щурина С.В. Влияние цифровой революции на развитие искусственного интеллекта и внедрение технологий автоматизации роботизированных процессов в деятельность современной компании. *Экономика. Налоги. Право*. 2023. № 16(4). С. 65–75.
27. The restorative benefits of nature: Toward an integrative framework. By Kaplan S. in *Journal of Environmental Psychology*. 1995. V. 15. P. 169–182.

#### References

1. Bocharov V.V., Shishkova A.M., Dubinina E.A., Shchelkova O.Yu., Neznakov N.G. The Role of a Medical Psychologist in the Modern Healthcare System. *National Healthcare*. 2023. No. 4(1). P. 12–22.
2. Vinogradova G.A. Subjective Well-Being and Development of Adaptive Capacities of Adults in the Context of Socioeconomic Crisis. *Bulletin of Samara University. History, Pedagogy, Philology*. 2016. No. 2. P. 83–85.
3. Vokhrina A.V. The Phenomenon of Emotional Burnout in Psychological Research. *Herald of Science*. 2022. Vol. 4, No. 3(48). P. 222–230.
4. Yesenin R.A. Psychological Challenges of Digital Reality: Artificial Intelligence Today and in the Future. *Professional Education and the Labor Market*. 2023. Vol. 11. No. 2. P. 121–128.
5. Zhalagina T.A. Psychological Features of the Development of the Subject of Labor in the Context of the Socioeconomic Crisis. *Bulletin of Tver State University. Series: Pedagogy and Psychology*. 2024. No. 1 (66). P. 71–76.
6. Zhilin I.S. Information Fatigue Syndrome as a Consequence of Global Transformation Processes. *Philosophical Problems of Information Technology and Cyberspace*. 2020. No. 2 (18). P. 59–71.
7. Zhiltsova M.S., Kuznetsova O.A., Pikalov V.A., Babeshko D.A. Analysis of the market for psychological services: trends and development prospects. *Bulletin of the Academy of Knowledge*. 2024. No. 1 (60). P. 149–154.
8. Zhuravlev A.L., Nestik T.A. Socio-psychological consequences of the introduction of new technologies: promising areas of research. *Psychological Journal*. 2019. Vol. 40. No. 5 P. 35–47.
9. Ivanets N.N., Kinkulkina M.A., Tikhonova Yu.G. Digital technologies in mental health: problems and prospects. *National Health*. 2023. No. 4 (2). P. 5–14.
10. Ionov A.Yu., Kim Yu.H. Digital fatigue in the realities of modern education. *Modern pedagogical education*. 2025. No. 6. P. 203–205.
11. Mikhailova O.R., Fomicheva E.V., Jasmine Zhyrgalbek Kyzy Factors of trust in digital platforms for providing psychological assistance: A literature review. *Journal of Sociology and Social Anthropology*. 2024. No. 27(2). P. 179–210.
12. Matthews S.M. Positive psychology and health behavior change in lifestyle medicine: A narrative review. *Am J Lifestyle Med*. 2025 Aug 25;15598276251367691. DOI: 10.1177/15598276251367691. Epub ahead of print. PMID: 40881258; PMCID: PMC12380745.

13. Neznanov N.G., Dutov V.B., Skripov V.S., Lidova A. V. Mental health protection in primary health care: medical and social effectiveness. Preventive medicine. 2024. No. 27 (10). P. 29–35.
14. Neznanov N.G., Semenova N.V., Goncharenko A.Yu., Shamrey V.K. Population psychoprophylaxis and informational mental hygiene: main directions. National healthcare. 2023. No. 4 (1). P. 40–47.
15. Orlova L.V. Organization of psychological assistance to elderly patients in Russia and in the world. Scientific review. Medical Sciences. 2016. No. 3. P. 99–104.
16. Panov V.I. Ecological Psychology: Directions and Trends. Ecopoiesis: Eco-Humanitarian Theory and Practice. 2020. No. 1. P. 36–44.
17. Podyakov A.N. Positive Psychology and the Problem of Evil. Psychological Research. 2012. No. 2(22). P. 1.
18. Rebrikova N.V. Research of the Paid Psychological Services Market: A Brief Overview. Leadership and Management. 2025. Vol. 12. No. 6. P. 1495–1510.
19. Rebrikova N.V. Factors Shaping Consumer Trust in the Services of Private Psychologists. Leadership and Management. 2025. Vol. 12. No. 5. P. 1297–1310.
20. Rozanov V.A., Samerkhanova K.M. Mobile Applications for Mental Health Maintenance: A Review of User Assessments. Telemedicine and Electronic Health. 2022. No. 8(2). P. 7–20.
21. Romero-Rodriguez J.M., Inoj-Lucena F.J., Kopecky K. and Garcia-Gonzalez A. (2023). Digital Fatigue of University Students as a Result of Online Learning during the Covid-19 Pandemic. Education XX1, 26(2), 165–184. <https://doi.org/10.5944/educxx1.34530>.
22. Ulanovsky A.M. Coaching with an Eye on Science: Positive Life Practices. Psychology. Journal of the Higher School of Economics. 2012. Vol. 9. No. 4. P. 59–80.
23. Ulyanina O.A., Gayazova L.A., Fayzullina K.A., Nikiforova E.A., Semenova K.G. Domestic and Foreign Experience in Providing Emergency Psychological Assistance to the Population. Modern Foreign Psychology. 2022. Vol. 11. No. 3. P. 114–126.
24. Chetvergova S.A. Causes of Professional Burnout of Employees. Theory and Practice of Modern Science. 2019. No. 6(48). P. 512–514.
25. Shatalova O.V. Psychological restoration and connection with nature from the perspective of «bottom-up» and «top-down» approaches to understanding interaction with nature. Cultural-historical psychology. 2023. No. 19 (4). P. 109–118.
25. Shimovonyan K.T. The importance of psychological knowledge in practical medicine. Young scientist. 2017. No. 13.2 (147.2). P. 28–30.
26. Shchurina S.V. The impact of the digital revolution on the development of artificial intelligence and the introduction of robotic process automation technologies in the activities of a modern company. Economy. Taxes. Law. 2023. No. 16 (4). P. 65–75.
27. The restorative benefits of nature: Toward an integrative framework. By Kaplan S. in Journal of Environmental Psychology. 1995. V. 15. P. 169–182.

*Статья поступила в редакцию 10.10.2025; одобрена после рецензирования 07.11.2025; принята к публикации 10.11.2025.*

*The article was submitted 10.10.2025; approved after reviewing 07.11.2025; accepted for publication 10.11.2025.*



<https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-4-89-100>

Научная статья / Original article  
УДК 159.9:37.015.3

## Психологическое консультирование в России: профессиональная переподготовка, состояние, проблемы, способы решения

**Н. В. Филоненко**

*Кандидат педагогических наук, доцент*

*[Nvfilonenko.67@mail.ru](mailto:Nvfilonenko.67@mail.ru)*

*Московский международный университет,  
Москва, Россия*

**О. А. Швачун**

*Кандидат педагогических наук, доцент*

*[oksana.shvachun@mail.ru](mailto:oksana.shvachun@mail.ru)*

*Университет правосудия им. В.М. Лебедева, Центральный филиал,  
Воронеж, Россия*

**Аннотация:** В статье акцентируется внимание на причинах увеличения потребительского спроса на консультативные психологические услуги и статистических данных за 2020–2024 гг., свидетельствующих о сформировавшемся рынке консультативных психологических услуг. Рассматривается социальный и педагогический аспект проблемы некачественной профессиональной переподготовки психологов-консультантов по образовательной программе «психологическое консультирование». Так как проблема остается нерешенной для повышения качества программ профессиональной переподготовки психологов предлагается: дифференцировать набор слушателей в группы с учетом, возраста, образования, опыта работы и других социально-демографических параметров, в приоритете должны быть выпускники педагогических и психологических вузов и ссузов; включать в содержание программ только научно обоснованные методики, а в практическую часть — стажировки, супервизии, работу слушателей с чек-листами, дневниками рефлексии и прочее; привлекать компетентных преподавателей, имеющих практический опыт и стаж работы в области психологического консультирования, ученые степени/звания, обладающих хорошей теоретической научной базой. Для более объективной и эффективной оценки вместо итогового междисциплинарного экзамена рекомендуется защита ВКР. Интеграция этих мер будет способствовать улучшению качества обучения, мотивации слушателей и их готовности к работе психологом-консультантом.

**Ключевые слова:** психологическое консультирование, профессиональная переподготовка, образовательная программа, мотивация слушателей, качество.

**Для цитирования:** Филоненко Н.В., Швачун О.А. Психологическое консультирование в России: профессиональная переподготовка, состояние, проблемы, способы решения. Путеводитель предпринимателя. 2025. Т. 18. № 4. С. 89–100. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-4-89-100>.

## Psychological counseling in Russia: professional retraining, current status, problems and solutions

**N. V. Filonenko**

*Cand. Sci. (Pedagog.), Assoc. Prof.*

*[Nvfilonenko.67@mail.ru](mailto:Nvfilonenko.67@mail.ru)*

*Moscow International University,  
Moscow, Russia*

© Филоненко Н.В., Швачун О.А., 2025  
© Filonenko N.V., Shvachun O.A., 2025

**O. A. Shvachun***Cand. Sci. (Pedagog.), Assoc.Prof.**[oksana.shvachun@mail.ru](mailto:oksana.shvachun@mail.ru)**V.M. Lebedev University of Justice, Central Branch,  
Voronezh, Russia*

**Abstract:** This article focuses on the reasons for the increasing consumer demand for counseling psychological services and statistical data for 2020–2024, indicating a mature market for counseling psychological services. It also examines the social and pedagogical aspects of the problem of poor-quality professional retraining of counseling psychologists in the educational program «Psychological Counseling.» Since this problem remains unresolved, the following is proposed to improve the quality of professional retraining programs for psychologists: differentiate the recruitment of students into groups taking into account age, education, work experience, and other socio-demographic parameters, with priority given to graduates of pedagogical and psychological universities and colleges; include only scientifically sound methods in the program content, and the practical portion should include internships, supervision, student work with checklists, reflection diaries, etc.; attract competent instructors with practical experience and length of service in psychological counseling, academic degrees/titles, and a strong theoretical scientific foundation. For a more objective and effective assessment, a final qualifying work assignment (FQA) is recommended instead of a final interdisciplinary exam. The integration of these measures will contribute to improving the quality of training, student motivation, and their readiness to work as a counseling psychologist.

**Keywords:** psychological counseling, professional retraining, educational program, student motivation, quality.

**For citation:** Filonenko N.V., Shvachun O.A. Psychological counseling in Russia: professional retraining, current status, problems, and solutions. *Entrepreneur's Guide*. 2025. T. 18. № 4. P. 89–100. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-4-89-100>.

Сегодня, пожалуй, уже никого не удивит тем, что из года в год на российском рынке консультативных психологических услуг наблюдается тенденция стремительного спроса<sup>1</sup>, особенно это характерно для городов-миллионников<sup>2</sup>. Урбанизация, чересчур импульсивный ритм жизни, большая плотность населения, многоэтажное строительство, постоянное скопление людей, длительные поездки на общественном транспорте, необходимость много работать из-за высокой стоимости жизни и другие компоненты жизни больших городов негативно влияют на психическое здоровье граждан, что приводит к серьезным психологическим проблемам, к таким как неврозы, психозы, депрессии и пр. Непрерывающийся, постоянный шум в мегаполисах, искусственное яркое освещение в ночное время мешает повседневной жизни, мыслям, плохо влияет на формировании мелатонина, что отражается на ухудшении качества сна. Как следствие, происходит несоблюдение режима труда и отдыха, восстановление жизненных сил и энергии, которые перерастают в негативные реакции организма — раздражение, нервозность, гнев, неудовлетворенность, стресс, истощение.

Кроме того сегодня посещение сессий психологов — это тренд, некая дань моды. В народе бытует мнение «все ходят к психологам и мне тоже надо».

Плюс к вышеизложенному, пандемийная ковидная самоизоляция, сложная затянувшаяся международная геополитическая обстановка, с вытекающими последствиями нестабильности ситуации подталкивают потребительский спрос на консультативные психологические услуги, в

<sup>1</sup> Жильцова М.С., Кузнецова О.А., Пикалов В.А., Бабешко Д.А. Анализ рынка услуг психологов: тенденции и перспективы развития. Вестник Академии знаний. 2024. № 1 (60). С. 149–154; Ребрикова Н. В. Исследование рынка платных психологических услуг: краткий обзор / Н.В. Ребрикова. Лидерство и менеджмент. 2025. Т. 12. № 6. С. 1495–1510. DOI 10.18334/lim.12.6.123417; Кукулите Т.Г., Бурангулов Р.Р. Потребность в профессиональных психологических услугах в современном обществе. Ученые записки Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики. 2020. № 2(70). С. 61–71.

<sup>2</sup> Индекс потребности россиян в психологической поддержке. Всероссийский центр изучения общественного мнения (ВЦИОМ) представляет результаты опроса о потребности россиян в психологической помощи и поддержке. Режим доступа: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/indeks-potrebnosti-rossijan-v-psikhologicheskoi-podderzhke>. Дата публикации: 10.02.2025.

том числе в онлайн формате<sup>3</sup>. Оказавшись в трудном положении, некоторые люди не могут самостоятельно справиться с возникшими проблемами, в связи с этим вынуждены искать помощь у психологов. Есть и такие, которые просто не хотят сами преодолевать жизненные трудности и предпочитают перекидывать ответственность на других, в данном случае на психолога.

Основываясь на статистических данных компании BusinesStat и холдинга РосБизнесКонсалтинг, «в 2020—2024 гг. численность клиентов психологов в России выросла на 26% с 15,6 до 19,6 млн. чел.»<sup>4</sup>. «Объем увеличился в 2,3 раза с 21,9 млрд. руб. в 2020 году до 49,7 млрд. руб. в 2024 году. Такой стремительный рост со среднегодовым темпом в 12,6% с учетом инфляции, свидетельствует о глубоких изменениях в отношении общества к ментальному здоровью, что отражает растущую осознанность граждан в вопросах психологического благополучия».<sup>5</sup> По предоставленным сведениям Всероссийского центра изучения общественного мнения (ВЦИОМ) «доля россиян, считающих обращение к психологу «постыдным», сократилась с 47% в 2020 году до 22% в 2024 году»<sup>6</sup>.

Стоит отметить, что существенное влияние на активизацию спроса оказывают соцсети и цифровизация.<sup>7</sup> В настоящее время около 70% психологов начинают свою профессиональную деятельность в онлайн, привлекая таким образом целевую аудиторию и делая консультативные услуги более доступными для ее представителей. Учитывая рост консультаций в онлайн формате, количество практикующих психологов в 2024 году выросло на 14 тысяч человек по сравнению с предыдущим годом<sup>8</sup>.

Можно сказать, что выше предоставленные сведения свидетельствуют о сформировавшемся рынке психологических консультативных услуг. Это хорошо, плохо то, что на этом рынке появились не только качественные, но и большое количество некачественных услуг<sup>9</sup>, которые распространяются стремительным образом и особенно на просторах интернета, что сказывается на оказании весьма сомнительного качества психологической помощи.

О проблемах некачественной психологической помощи сегодня можно прочитать немало мнений разных ученых, опубликованных в научных и научно-популярных статьях<sup>10</sup>. Вместе с тем

<sup>3</sup> Меновщиков В.Ю. Интернет-психотерапия — главный тренд современности. Психологическая газета. Режим доступа: <https://psy.su/feed/12039/> Дата публикации: 07.03.2024; Байгужина Р.Р. Анализ рынка дистанционных психологических услуг: Перспективы развития науки в современном мире. Сборник трудов по материалам XI Всероссийского конкурса научно-исследовательских работ. Том Часть 3. Уфа: Общество с ограниченной ответственностью «Научно-издательский центр «Вестник науки». 2022. С. 176—179.

<sup>4</sup> Анализ рынка психологических услуг в России в 2020—2024 гг, прогноз на 2025—2029 гг. Режим доступа: <https://marketing.rbc.ru/research/51373/?ysclid=m3r5tinzjs441186161> Дата выпуска: 14.04.2025.

<sup>5</sup> Российский рынок психологических услуг: рекордный рост и трансформация спроса. Рынок услуг психологов показал стремительный рост в 2,3 раза за 4 года. Режим доступа: <https://marketing.rbc.ru/articles/15657/?ysclid=mfcx5qagjq308197851> Дата публикации: 25.03.2025.

<sup>6</sup> Там же: Российский рынок психологических услуг: рекордный рост и трансформация спроса... Дата публикации: 25.03.2025.

<sup>7</sup> Воробьева А.Е., Скипор С.И. Психолог в социальных сетях: этика, безопасность и приемлемость. Экопсихологические исследования — 6: экология детства и психология устойчивого развития. 2020. № 6. С. 443—447; Краснянская Т.М., Тылец В.Г. Принцип безопасности в психологических исследованиях проблем цифровизации. Знание. Понимание. Умение. 2020. № 2. С. 152—166; Меновщиков В. Ю. Основной навык психолога 21 века — интернет-психотерапия. Научно-практический альманах «Консультативная психология в России» — 2023: к 10-летию Института консультативной психологии и консалтинга. Том 2. / Под ред. В.Ю. Меновщикова — М.: Институт консультативной психологии и консалтинга (ФПК-Ин-ститут). 2023. С. 62—69; Чвилёва О.В., Воронин А.Н. Онлайн-психотерапия: основные проблемы и оценка эффективности. Психология. 2024. Т. 21. № 3. С. 587—602.

<sup>8</sup> Рынок психологических услуг 2024: данные, сегменты и точки роста. Режим доступа: <https://vc.ru/marketing/2030329-rynok-psikhologicheskikh-uslug-v-rossii-2024> Дата публикации: 06.06.2025.

<sup>9</sup> Психология и закон: в чем важность закона о психологической помощи. Режим доступа: <https://nn.plus.rbc.ru/partners/6476185b7a8aa9bbdce6a745> Дата публикации: 01.06. 2023.

<sup>10</sup> Шумкова С.В. Неготовность граждан к получению психологической помощи как потенциальная угроза безопасности личности и ее ближайшего окружения. Вестник Прикамского социального института. 2017. № 3(78). С. 118—122; Исмагилова Ю.В. Понятие и признаки оказания ненадлежащей психологической помощи населению. Государственная служба и кадры. 2022. № 2. С. 40—44; Плешкова Д.С. Проблема оказания психологической помощи школьникам: сборник трудов конференции / Д.С. Плешкова, Е.Ю. Темлянских. Психологически безопасная образовательная среда: проблемы проектирования и перспективы развития: материалы Междунар. науч.-практ. конф.

педагогический аспект, касающийся причин возникновения этих проблем, качества методик преподавания дисциплин, входящих в содержание учебных планов программ профессиональной переподготовки кадров и организации учебного процесса в публикациях, затрагивается крайне редко и в недостаточной мере, что актуализирует проблему и диктует необходимость проведения тщательного, детального и подробного научного исследования.

В связи с вышеизложенными обстоятельствами **целью исследования** является: анализ состояния рынка консультативных психологических услуг в России и учебного процесса по образовательной программе профессиональной переподготовки «психологическое консультирование». **Задача:** выявить недочеты организации учебного процесса, проблемы качества методики преподавания дисциплин, входящих в содержание программ профессиональной переподготовки кадров и сформировать предложения для их решения. **Методы исследования:** теоретический анализ научной, научно-популярной литературы, сайтов образовательных организаций, нормативно-правовых официальных документов, анализ и синтез, включенное наблюдение, экспертная оценка.

**Результаты исследования.** Сегодня в России более ста образовательных организаций, к ним относятся ВУЗы, ССУЗы, различные частные образовательные центры, которые осуществляют профессиональную переподготовку кадров по программе «психологическое консультирование». Руководствуясь действующим федеральным законом «Об образовании в Российской Федерации»<sup>11</sup> эти организации осуществляют набор и обучение слушателей, имеющих любое среднее специальное или высшее образование. Ключевое слово здесь «любое». Оно означает, что для того, чтобы приступить к учебе по программе профессиональной переподготовки у слушателя должен быть документ — диплом, подтверждающий наличие у него, например, технического (инженерного), юридического, экономического, либо какого-либо другого среднего специального или высшего образования. В связи с чем группы формируются из «разношерстного» контингента. В группах могут учиться слушатели с высшим или средним специальным образованием по разным направлениям образования (гуманитарным или техническим), разного возраста от 20 до 65 лет, уровня интеллекта, эрудиции, дохода, социального статуса, воспитания, с разным семейным положением, неоднородными профессиями, должностями и пр.

Кроме того, некоторые слушатели могут находиться на протяжении многих лет в психотерапии, встречаются случаи, когда отдельные личности долгое время стоят на учете в психдиспансерах, преследующие цель в первую очередь разобраться в себе, то есть в своих психических проблемах. Одновременно в группе с ними могут учиться психически здоровые люди, имеющие опыт работы в консультировании, целью которых является актуализация и/или получение знаний, также формирование навыков группового, индивидуального, бизнес-консультирования в очном и/или дистанционном формате для практической профессиональной деятельности в области психологического консультирования. В данном контексте добавим, что проблемой, связанной с укомплектованностью групп слушателями с разными уровнем и направленностью образования, волнует педагогов уже давно<sup>12</sup>. Но в связи с непринятием федерального закона «Об основах регулирования психологической деятельнос-

---

(Тула, 21 окт. 2021 г.) / Редкол.: И.Л. Федотенко [и др.] — Чебоксары: ИД «Среда», 2021. С. 98—100; Худякова Т.Л., Валеева Г.В., Меньшиков П.В., Арпентьева М. Р. Этические проблемы психологической помощи и профессиональная подготовка психологов. Психопедагогика в правоохранительных органах. 2023. № 3(94). С. 309—318; Хрисанхова Е.А. Цифровизация и ее влияние на изменение процесса психологического консультирования: Проблемы теории и практики современной психологии: материалы XX Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. Иркутск, 23—24 апреля 2021 г. / ФГБОУ ВО «ИГУ»; [редкол.: И.А. Конопак [и др.]]. — Иркутск: ИГУ, 2021. С. 308—313.

<sup>11</sup> Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ (ред. от 31.07.2025) «Об образовании в Российской Федерации» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.09.2025). Статья 76. Дополнительное профессиональное образование. Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_140174/18ecc06c654c0f2e1ffdf7fa3f8c1ef137f01615/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/18ecc06c654c0f2e1ffdf7fa3f8c1ef137f01615/).

<sup>12</sup> Сапогова Е.Е. Трудности реализации магистерской программы «Возрастно-психологическое консультирование» в МПГУ. Педагогическое образование: история становления и векторы развития: материалы международной научно-практической конференции, посвященной 100-летию открытия педагогического факультета при 2-м МГУ, Москва, 14—15 октября 2021 года. М.: МПГУ, 2022. С. 462—467.

ти в Российской Федерации»<sup>13</sup> и на основании статьи 76 действующего федерального закона «Об образовании Российской Федерации» «к освоению дополнительных профессиональных программ допускаются: 1) лица, имеющие среднее профессиональное и (или) высшее образование; 2) лица, получающие среднее профессиональное и (или) высшее образование».

Таким образом, получается, что группы состоят из людей, имеющих существенные различия в социально-демографических характеристиках, уровне подготовки и целях обучения. Некоторые учащиеся, оказавшись в таком разнородном окружении слушателей начинают испытывать дискомфорт, недовольство и даже некую неприязнь. Сначала раздражаясь, затем отвлекаясь во время занятий на поведение присутствующих, они не могут внимательно сосредоточиться на объяснении преподавателя, что не способствует усвоению знаний, также мотивации<sup>14</sup> учиться вживую и подталкивает к перемещению из очного формата обучения в дистанционный в лучшем случае, а в худшем же своем проявлении и вовсе к отсеву слушателей.

Что же происходит в дистанционном формате? На «удаленке» многое зависит от качества интернета и прямой трансляции занятия. Но это один нюанс, другой заключается в том, что практикумов как таковых, заявленных в программах по сути нет, так как отсутствуют стажировка, супервизии, доступ к чек-листам, дневникам-раздумий также другие формы работы взаимодействия с клиентами. Например, в «Московском институте психоанализа» методика преподавания практикумов в большинстве случаев заключается в том, что слушателей делят на тройки, в каждой из них есть консультант, наблюдатель и клиент. В зависимости от количества присутствующих слушателей на занятиях таких троек может быть приблизительно 10–15, все они находятся в одной аудитории и одновременно в каждой тройке кто-то говорит. Очевидно, что ни о каком качестве преподавания здесь не может быть и речи, так как слушатели перебивают друг друга, в аудитории стоит «гул» и хаус. Создается впечатление присутствия не на академическом занятии, а нахождения в какой-то секте. Это всё происходит в очном формате. Справедливости ради, стоит отметить, что оператор на удаленном обучении иногда разделяет слушателей тоже на группы, но это бывает не всегда, если же это не происходит, стоит неразбериха похуже чем в офлайне, что создает сложности в восприятии информации и заставляет слушателей отключаться от онлайн-практикумов.

Что же касается лекционных занятий, то в данном контексте первостепенно хотелось бы затронуть наполняемость учебными дисциплинами программ профессиональной переподготовки по психологическому консультированию. Анализ сайтов образовательных организаций, реализующих эти программы<sup>15</sup> показал, что есть учебные планы, в содержание которых, по существу, входят не учебные дисциплины, а методы или как их называют в психологии «техники», например, «психо-

<sup>13</sup> Законопроект № 846497-8 «Об основах регулирования психологической деятельности в Российской Федерации» На рассмотрении. Режим доступа: [https://sozd.duma.gov.ru/bill/846497-8#bh\\_note](https://sozd.duma.gov.ru/bill/846497-8#bh_note); 03.06.2025 № МП-П 3373 О направлении информации Письмо Аппарата Правительства Российской Федерации от 30 мая 2025 г. № 48121-П12. ОФИЦИАЛЬНЫЙ ОТЗЫВ на проект федерального закона № 846497-8 «Об основах регулирования психологической деятельности в Российской Федерации» Режим доступа: [https://psy-media.ru/uploads/files/%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D1%82\\_%D0%BE%D1%84\\_%D0%BE%D1%82%D0%B7846497\\_8\\_%D0%BF%D1%81%D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%B9\\_%D0%B4%D0%B5%D1%8F%D1%82%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B8%20%281%29.pdf?ysclid=mge7fuk1rd282505466](https://psy-media.ru/uploads/files/%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D1%82_%D0%BE%D1%84_%D0%BE%D1%82%D0%B7846497_8_%D0%BF%D1%81%D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%B9_%D0%B4%D0%B5%D1%8F%D1%82%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B8%20%281%29.pdf?ysclid=mge7fuk1rd282505466); Новый проект закона о психологической деятельности. Психологическая газета. Режим доступа: <https://psy.su/feed/12863/> Дата публикации: 14.02.2025.

<sup>14</sup> Пирумян А.А., Денисова Е.Г., Куденцова С.Н. Особенности учебной и профессиональной мотивации слушателей программ переподготовки в процессе получения квалификации психолога. Интернет-журнал «Мир науки». 2017. Том 5. номер 4. <http://mir-nauki.com/PDF/04PSMN417.pdf> (доступ свободный).

<sup>15</sup> Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Национальный исследовательский университет «высшая школа экономики» НИУ ВШЭ – Нижний Новгород. Бизнес-школа. Учебно-тематический план дополнительная профессиональная программа – программа профессиональной переподготовки для получения новой (дополнительной) квалификации Психолог-консультант «Психолог-консультант» Режим доступа: <https://www.hse.ru/pubs/share/folder/280b568f4e888b/1021773258.pdf>; НОЧУ ВО Московский институт психоанализа. Учебный план программы профессиональной переподготовки «Групповая психотерапия: интегративный подход» Режим доступа: <https://admin.inpsycho.ru/files/%D0%A3%D0%9F%20%D0%93%D1%80%D1%83%D0%BF%D0%BF%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%8F%20%D0%BF%D1%81%D0%B8%D1%85%D0%>

драма», «семейные расстановки по Хеллингеру», «работа с метафорическими ассоциативными картами». Конечно же, нет сомнения в том, что данные методы существуют, но как показывает анализ научной литературы, они не имеют достаточно научных доказательств, то есть достаточность результатов эмпирических исследований, подтверждающих эффективность и валидность этих методов<sup>16</sup>. Отсюда вопрос — имеют ли право образовательные организации предоставлять слушателям научно необоснованные методы (техники), зная о том, что после успешного окончания обучения и получения квалификации «психолог-консультант» выпускники будут применять их на практике в своей профессиональной деятельности? Ответ: основываясь на статье 76 ФЗ «Об образовании Российской Федерации», в которой указано «содержание дополнительной профессиональной программы определяется образовательной программой, разработанной и утвержденной организацией, осуществляющей образовательную деятельность», образовательная организация имеет право включать в содержание программы любые учебные дисциплины и методы, в том числе и научно неподтвержденные. Но, здесь нужно понимать, что посредством применения научно необоснованных методов в профессиональной деятельности может последовать отрицательный результат и в таком варианте событий, кто будет нести ответственность за психическое здоровье клиентов? Вопрос остается открытым, поскольку как уже было изложено выше, проект ФЗ «Об основах регулирования психологической деятельности в Российской Федерации» был отклонен Аппаратом Правительства РФ, в частности по причине неопределения «механизмов контроля за его соблюдением, ... отсутствия основополагающих положений, устанавливающих полномочия государственных органов в сфере регулирования психологической деятельности, в том числе в рамках осуществления государственного контроля и надзора ...». Исходя из этого, следует, что пока ФЗ «Об основах регулирования психологической деятельности в Российской Федерации» находится в стадии разработки, психологи работают с клиентами посредством применения на сессиях псевдонаучных методов и шарлатанство процветает, особенно на просторах интернета.

Далее, с точки зрения авторов, немаловажным является проблема найма квалифицированных преподавателей с вытекающими отсюда последствиями в контексте некачественной методики преподавания лекционных занятий. Включенное наблюдение показывает, что в рамках программы профессиональной переподготовки часто встречаются случаи, когда преподают преподаватели, не имеющие ученую степень и ученое звание. Так, например, в Московском институте психоанализа в рамках программы профессиональной переподготовки «психологическое консультирование» преподают 15 преподавателей, из них только 5 (33,33%) имеют ученую степень кандидата наук, всего 2 — ученое звание доцента, докторов наук и профессоров вовсе нет. Также у 5 преподавателей из 15 по «сведениям о продолжительности опыта (лет) работы в профессиональной сфере, соответствующей образовательной деятельности по реализации учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей)» стажа работы нет ни одного года.<sup>17</sup> Наблюдаются инциденты, когда слушатели ждут на занятиях преподавателя, указанного на сайте организации, а на самом деле преподает другой человек, квалификация, которого ниже, указанного на сайте.

---

BE%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%B0%D0%BF%D0%B8%D1%8F.pdf; АНО дополнительного профессионального образования «Международная Академия Образования и Науки». Учебный план по программе профессиональной переподготовки «Психологическое консультирование, психодиагностика, основы психотерапии» с присвоением квалификации «Психолог-консультант. Режим доступа: <https://maoninfo.ru/wp-content/uploads/2017/09/UCHEBNYJ-PLAN-PK1380.pdf>.

<sup>16</sup> Лим М., Каролло А., Чен Ш.А. и Эспозито Г. (2021) Обзор 80-летних исследований в области психодрамы: наукометрический анализ. *Front. Психиатрия* 12:780542. Doi: 10.3389/fpsy.2021.780542; Расстановки по Хеллингеру: почему они популярны и чем опасны. Подробнее на РБК: <https://trends.rbc.ru/trends/social/61e925f39a7947760c82f7dc?from=sору>. Обновлено 21.02.2024; Аксютин З.А. Метафорические ассоциативные карты: работа с метафорой. *Известия РГПУ им. А.И. Герцена*. 2023. № 208. С. 189—199; Бурняшев М.Г. Открытое письмо о системных расстановках. *Психологическая газета*. Дата публикации: 22.01.2016. Режим доступа: <https://psy.su/feed/5189/>.

<sup>17</sup> Информация о персональном составе педагогических работников каждой реализуемой образовательной программы. Образовательная программа: Психологическое консультирование. Уровень образования: Дополнительное профессиональное образование — профессиональная переподготовка. Режим доступа: [https://inpsycho.ru/sveden/employees/pps/psihologicheskoe-konsulytirovanie\\_op0072.html](https://inpsycho.ru/sveden/employees/pps/psihologicheskoe-konsulytirovanie_op0072.html).

Само по себе отсутствие ученой степени и ученого звания для преподавания в вузе не является противозаконным.<sup>18</sup> Но на занятиях, особенно на лекционных, со стороны наблюдателя заметен неакадемический, ненаучный подход, имитирующий науку, но, по сути, таковым не являющийся. Общеизвестно, что для слушателей профессиональной переподготовки прежде всего важен практико-ориентированный подход. И все же стоит принимать во внимание, что теория является основополагающим этапом для развития практики, так как она выступает подготовительной ступенью для внедрения в нее. Публичные повествования о личном опыте и практических наработках появляются не из научных источников информации, в связи с чем, их нельзя назвать доказанными и достоверными. Тем временем как теорию можно изучить по систематизированным научным материалам, научным статьям, учебникам, учебно-методическим, учебным пособиям, энциклопедиям. Вместе с тем, в современной действительности под влиянием «ускорения научно-технического и социального прогресса путь от теории к практике становится длиннее и напряженнее».<sup>19</sup> Из-за несоответствия методологии задачам и целям исследования полученные результаты в практической деятельности опережают их теоретическое осмысление. Это в свою очередь подстрекает некоторых людей, особенно молодое поколение к ненужности изучения теории, что, по мнению авторов статьи, является глубоким заблуждением.

Далее, рассматривая преподавание лекций на занятиях в рамках программ профессиональной переподготовки, можно натолкнуться на отсутствие теоретической научной основы, что свидетельствует о том, что преподаватель не умеет работать с научной литературой. Возмещая этот пробел в своей квалификации, преподаватели, не обладающие теоретической базой, стараются привлечь внимание аудитории «панибратским» способом<sup>20</sup> посредством «словоблудия», что приводит к искажению материала, вводит учащихся в недопонимание, заблуждение и формирует у них ложные представления о предмете лекции. К тому же, чтобы как-то выровнять ситуацию и протянуть лекционное время, преподаватель может «уходить» от темы лекции, таким образом, создавая ситуацию «нецелевого использования времени». По сути, с педагогической точки зрения это «преподавательская ошибка»<sup>21</sup>, свидетельствующая о нарушении дидактики, а именно об отсутствии логичности и систематизации изложения материала. Разговор преподавателя не по теме лекции, несоблюдение ее структуры и последовательности, «недостаточная методологическая проработанность программ переподготовки»<sup>22</sup> приводит к притуплению интереса и потери мотивации слушателей к обучению. Как следствие этого — разочарование в неоправданности ожиданий относительно качества занятий. По мнению авторов статьи, использование лекционного времени не по назначению, незнание теоретических научных основ дисциплины с вышеописанными вытекающими последствиями касаются снижения мотивации слушателей можно назвать педагогической некомпетентностью, так как в данном случае налицо невладение материалом, игнорирование дидактических принципов и неподготовленность преподавателя к лекции.

Причина возникновения вышеизложенной проблемы находится в найме преподавателей. Многие руководящие работники образовательных организаций в силу того, что штатные преподаватели

<sup>18</sup> Приказ Минздравсоцразвития РФ от 11.01.2011 № 1н «Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел «Квалификационные характеристики должностей руководителей и специалистов высшего профессионального и дополнительного профессионального образования» в редакции от 25.01.2023. Режим доступа: <https://base.garant.ru/55170898/>.

<sup>19</sup> Тарасенко А.С. Вопросы методологии в современной педагогике высшей профессиональной школы. Психология, социология и педагогика. 2016. № 1 [Электронный ресурс]. URL: <https://psychology.snauka.ru/2016/01/6385>.

<sup>20</sup> Татукина Т.А. Педагогические ошибки в проявлении требовательности преподавателя вуза / Т.А. Татукина. Текст: непосредственный. Педагогическое мастерство: материалы IV Междунар. науч. конф. (г. Москва, февраль 2014 г.). — Москва: Буки-Веди. 2014. С. 261–263. — URL: <https://moluch.ru/conf/ped/archive/100/4910/>.

<sup>21</sup> Сальная И.В. Теоретический анализ педагогических ошибок начинающих учителей и пути их предупреждения. Современная педагогика. 2015. № 11 [Электронный ресурс]. — URL: <https://pedagogika.snauka.ru/2015/11/5031>.

<sup>22</sup> Прохорова Е.А. Теоретическое исследование отношения к процессу обучения и последующих профессиональных страхов консультативной работы психологов, проходящих программы профессиональной переподготовки / Е.А. Прохорова. — Текст: непосредственный. Молодой ученый. 2023. № 29(476). С. 109–118.

могут не знать дисциплины, входящие в содержание программы переподготовки, нанимают преподавателей со стороны, которые работают на основании договора гражданско-правового характера. В подобных ситуациях большая часть преподавателей — это люди, не занимающиеся научно-исследовательской работой, не публикующие рукописи в научных рецензируемых журналах, не пишущие учебники, учебные пособия, не имеющие научную степень и научное звание, в связи с чем малоизвестные в научных кругах. Обычно преподавательский труд таких преподавателей стоит недорого, что выгодно образовательной организации, особенно если она частная. Найти преподавателя, обладающего хорошей научной базой, имеющего ученую степень, ученое звание и в то же время практический опыт психологического консультирования со стажем — задача непростая. Такие специалисты, конечно же, есть, но их очень мало и, как правило, их преподавательская работа стоит дорого. Таким образом, выходит, что отсутствие авторитетных преподавателей напрямую связано с непригодным качеством лекционного материала и «мутной» методикой преподавания занятий.

Теперь рассмотрим заключительный этап профессиональной переподготовки — итоговую аттестацию. Законодательно установлено, что итоговая аттестация, завершающая освоение ... основных профессиональных образовательных программ, проводится в порядке и в форме, которые установлены образовательной организацией ...»<sup>23</sup>. Ввиду этого образовательная организация, реализующая программы переподготовки, имеют право самостоятельно устанавливать одну из трех форм итоговой аттестации — междисциплинарный экзамен в очном формате с применением дистанционных образовательных технологий (ДОТ), итоговое тестирование, защита выпускной квалификационной работы (ВКР). Анализ учебных планов программ переподготовки по психологическому консультированию показал, что некоторые образовательные организации устанавливают форму итоговой аттестации междисциплинарный экзамен. Вопрос — почему? Ответ — потому что для образовательной организации это удобно и выгодно, намного легче по сравнению с научным руководством ВКР, за которое, как правило, нужно доплачивать преподавателям, а также итоговым междисциплинарным тестированием, требующим квалифицированную разработку теста. Разумеется, форма проведения междисциплинарного экзамена для итоговой аттестации выгодна организации, но, с точки зрения авторов, этот выбор не совсем корректный по отношению к слушателям, в особенности применительно к возрастному контингенту, представителей которого на программах профессиональной переподготовки немало. Как показывает включенное наблюдение, очная форма итогового экзамена создает нервную обстановку, вызывает у слушателей серьезное переживание, волнение, стресс, что зачастую влияет на ответ, даже при хорошем знании предмета. Кроме того, оценка может зависеть от субъективной точки зрения, личного отношения к слушателю, от профессионального опыта, стажа работы психологом, самочувствия, эмоционального состояния.

Конечно же, этот аспект можно отнести и к защите ВКР, но при этом членам комиссии предоставляется возможность оценить способности слушателя к критическому мышлению, систематизации и анализу материала, выбору методов исследования и обоснование выводов. К тому же, выбор слушателем темы ВКР, как правило, исходит от студента, что говорит о его личной заинтересованности решить проблему, обозначенную в работе, соответственно мотивирует работать по выбранной им теме с научными и научно-популярными источниками информации. Помимо этого, преподаватели могут оценить глубокое изучение теории по теме ВКР и практическое применение полученных результатов исследования, что очень важно для будущего психолога-консультанта.

**Заключение.** Проведенный анализ состояния рынка консультативных психологических услуг в России, изложенный во введении данной статьи, свидетельствует о динамике стремительного роста потребительского спроса в период с 2020 г. по 2024 г., увеличении клиентов и психологов-консультантов, что констатирует факт глубоких изменений в отношении общества к ментальному здоровью и о сформировавшемся рынке консультативных психологических услуг.

<sup>23</sup> Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ (ред. от 29.09.2025) «Об образовании в Российской Федерации», часть 3 статьи 59. Итоговая аттестация. Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_140174/95d9ecc180e13e58ff632723375f109b36986b8c/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/95d9ecc180e13e58ff632723375f109b36986b8c/).



Выявлены недочеты в организации учебного процесса, в частности касаясь набора слушателей. По мнению авторов статьи, для качественного усвоения материала, необходимо дифференцировать набор в группы слушателей, обучающихся по программам профессиональной переподготовки «психологическое консультирование» с учетом возраста, базового гуманитарного или технического, среднего специального или высшего образования, имеющегося опыта, стажа работы в психологическом консультировании или его отсутствия и других социально-демографических параметров. Отдавать предпочтение слушателям, имеющим педагогическое или психологическое образование. Также не лишним будет удостоверяться о психическом состоянии слушателей посредством предоставления ими справок или других официальных документов, свидетельствующих о том, что слушатели не имеют серьезных психических расстройств.

В статье 76 ФЗ «Об образовании Российской Федерации» указано «содержание дополнительной профессиональной программы определяется образовательной программой, разработанной и утвержденной организацией, осуществляющей образовательную деятельность». ФЗ «Об основах регулирования психологической деятельности в Российской Федерации» находится в стадии разработки. Несмотря на это, образовательной организацией следует учитывать, что после предоставления во время занятий слушателям научно необоснованных методик (техник) затем последует их применение в практике с отрицательным результатом в психическом состоянии клиентов. В связи с чем в содержание программ профессиональной переподготовки следует включать только научно обоснованные доказательные методики (техники).

В практическую часть учебного процесса надлежит включать стажировки, супервизии, доступы к чек-листам, дневникам-раздумий, также другие формы работы взаимодействия с клиентами. Для качественного предоставления лекционного материала, в частности научно обоснованных теорий, ведения лекций с учетом дидактических принципов, устранения «нецелевого использования времени» не экономить на зарплате преподавателей, а нанимать компетентных специалистов, одновременно обладающих стажем, практическим опытом работы психологом и хорошей научной теоретической базой, имеющих ученые степени и/или ученые звания.

С точки зрения авторов статьи, вместо итогового междисциплинарного экзамена, проводимого в очном формате с дистанционными образовательными технологиями, предпочтительно применять защиту ВКР. Так как именно эта форма итоговой аттестации в большей степени позволяет объективно и комплексно оценить подготовку слушателя. В том числе способности к критическому мышлению, систематизации и анализу материала, выбору методов исследования, аргументации своей позиции, обоснованию выводов, глубокому изучению теории по теме ВКР и использованию результатов исследования в практике, что очень значимо для будущего психолога.

Применение вышеизложенных педагогических аспектов относительно качества учебного процесса программы профессиональной переподготовки по психологическому консультированию будет способствовать получению актуальных знаний, навыков, познавательному интересу со стороны слушателей, их мотивации к учебе и работе в качестве психолога-консультанта.

#### Список литературы

1. Аксютин З.А. Метафорические ассоциативные карты: работа с метафорой. Известия РГПУ им. А. И. Герцена. 2023. № 208. С. 189–199.
2. Байгузина Р.Р. Анализ рынка дистанционных психологических услуг: Перспективы развития науки в современном мире. Сборник трудов по материалам XI Всероссийского конкурса научно-исследовательских работ. Том Часть 3. — Уфа: Общество с ограниченной ответственностью «Научно-издательский центр «Вестник науки». 2022. С. 176–179.
3. Воробьева А.Е., Скипор С.И. Психолог в социальных сетях: этика, безопасность и приемлемость. Экопсихологические исследования — 6: экология детства и психология устойчивого развития. 2020. № 6. С. 443–447.
4. Жильцова М.С., Кузнецова О.А., Пикалов В.А., Бабешко Д.А. Анализ рынка услуг психологов: тенденции и перспективы развития. Вестник Академии знаний. 2024. № 1(60). С. 149–154.
5. Исмаилова Ю.В. Понятие и признаки оказания ненадлежащей психологической помощи населению. Государственная служба и кадры. 2022. № 2. С. 40–44.

6. Краснянская Т.М., Тылец В.Г. Принцип безопасности в психологических исследованиях проблем цифровизации. Знание. Понимание. Умение. 2020. № 2. С. 152–166.
7. Кукулите Т.Г., Бурангулов Р.Р. Потребность в профессиональных психологических услугах в современном обществе. Ученые записки Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики. 2020. № 2(70). С. 61–71.
8. Лим М., Каролло А., Чен Ш.А. и Эспозито Г. (2021) Обзор 80-летних исследований в области психодрамы: наукометрический анализ. Front. Психиатрия 12:780542. Doi: 10.3389/fpsyt.2021.780542
9. Меновщиков В.Ю. Основной навык психолога 21 века – интернет-психотерапия. Научно-практический альманах «Консультативная психология в России» – 2023: к 10-летию Института консультативной психологии и консалтинга. Том 2. / Под ред. В.Ю. Меновщикова – М.: Институт консультативной психологии и консалтинга (ФПК-Институт). 2023. С. 62–69.
10. Меновщиков В.Ю. Интернет-психотерапия – главный тренд современности / Психологическая газета. Режим доступа: <https://psy.su/feed/12039/> Дата публикации: 07.03.2024.
12. Пирумян А.А., Денисова Е.Г., Куденцова С.Н. Особенности учебной и профессиональной мотивации слушателей программ переподготовки в процессе получения квалификации психолога. Интернет-журнал «Мир науки». 2017. Том 5. номер 4 <http://mir-nauki.com/PDF/04PSMN417.pdf> (доступ свободный).
13. Плешкова Д.С. Проблема оказания психологической помощи школьникам: сборник трудов конференции / Д.С. Плешкова, Е.Ю. Темлянских. Психологически безопасная образовательная среда: проблемы проектирования и перспективы развития: материалы Междунар. науч.-практ. конф. (Тула, 21 окт. 2021 г.) / Редкол.: И. Л. Федотенко [и др.] – Чебоксары: ИД «Среда», 2021. С. 98–100.
14. Прохорова Е.А. Теоретическое исследование отношения к процессу обучения и последующих профессиональных страхов консультативной работы психологов, проходящих программы профессиональной переподготовки / Е.А. Прохорова. – Текст: непосредственный. Молодой ученый. 2023. № 29(476). С. 109–118.
16. Ребрикова Н.В. Исследование рынка платных психологических услуг: краткий обзор / Н. В. Ребрикова. Лидерство и менеджмент. 2025. Т. 12. № 6. С. 1495–1510. DOI 10.18334/lim.12.6.123417.
17. Сальная И.В. Теоретический анализ педагогических ошибок начинающих учителей и пути их предупреждения. Современная педагогика. 2015. № 11 [Электронный ресурс]. – URL: <https://pedagogika.snauka.ru/2015/11/5031>.
18. Сапогова Е.Е. Трудности реализации магистерской программы «Возрастно-психологическое консультирование» в МПГУ. Педагогическое образование: история становления и векторы развития: материалы международной научно-практической конференции, посвященной 100-летию открытия педагогического факультета при 2-м МГУ, Москва, 14–15 октября 2021 года. – М.: МПГУ, 2022. С. 462–467.
19. Тарасенко А.С. Вопросы методологии в современной педагогике высшей профессиональной школы. Психология, социология и педагогика. 2016. № 1 [Электронный ресурс]. – URL: <https://psychology.snauka.ru/2016/01/6385>.
20. Татукина Т.А. Педагогические ошибки в проявлении требовательности преподавателя вуза / Т.А. Татукина. – Текст: непосредственный. Педагогическое мастерство: материалы IV Междунар. науч. конф. (г. Москва, февраль 2014 г.). – Москва: Буки-Веди. 2014. С. 261–263. – URL: <https://moluch.ru/conf/ped/archive/100/4910/>.
21. Хрисанхова Е.А. Цифровизация и ее влияние на изменение процесса психологического консультирования: Проблемы теории и практики современной психологии: материалы XX Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. Иркутск, 23–24 апреля 2021 г. / ФГБОУ ВО «ИГУ»; [редкол.: И.А. Конопак [и др.]. – Иркутск: ИГУ, 2021. С. 308–313.
22. Худякова Т.Л., Валеева Г.В., Меньшиков П.В., Арпентьева М.Р. Этические проблемы психологической помощи и профессиональная подготовка психологов. Психопедагогика в правоохранительных органах. 2023. № 3(94). С. 309–318.
23. Чвилева О.В., Воронин А.Н. Онлайн-психотерапия: основные проблемы и оценка эффективности. Психология. 2024. Т. 21. № 3. С. 587–602.
24. Шумкова С.В. Неготовность граждан к получению психологической помощи как потенциальная угроза безопасности личности и ее ближайшего окружения. Вестник Прикамского социального института. 2017. № 3(78). С. 118–122.

## References

1. Aksyutina Z.A. Metaphorical Associative Cards: Working with Metaphor. Bulletin of the Herzen State Pedagogical Univ. of Russia. 2023. No. 208. Pp. 189–199.
2. Baiguzhina R.R. Analysis of the Market of Remote Psychological Services: Prospects for the Development of Science in the Modern World. Collection of Papers Based on the Materials of the XI All-Russian Competition of Scientific Research Papers. Volume Part 3. – Ufa: Limited Liability Company «Scientific Publishing Center «Vestnik Nauki». 2022. Pp. 176–179.
3. Vorobyova A.E., Skipor S.I. Psychologist on Social Networks: Ethics, Safety, and Acceptability. Ecopsychological Research – 6: Ecology of Childhood and Psychology of Sustainable Development. 2020. No. 6. P. 443–447.
4. Zhiltsova M.S., Kuznetsova O.A., Pikalov V.A., Babeshko D.A. Analysis of the Psychological Services Market: Trends and Development Prospects. Bulletin of the Academy of Knowledge. 2024. No. 1(60). P. 149–154.
5. Ismagilova Yu.V. Concept and Signs of Providing Inappropriate Psychological Assistance to the Population. Civil Service and Personnel. 2022. No. 2. P. 40–44.
6. Krasnyanskaya T.M., Tylets V.G. The Principle of Safety in Psychological Research of Digitalization Problems. Knowledge. Understanding. Skill. 2020. No. 2. P. 152–166.
7. Kukulite T.G., Burangulov R.R. The need for professional psychological services in modern society. Scientific notes of the St. Petersburg University of Management Technologies and Economics. 2020. No. 2 (70). P. 61–71.
8. Lim M., Carollo A., Chen Sh.A. and Esposito G. (2021) A review of 80 years of research in the field of psychodrama: a scientometric analysis. Front. Psychiatry 12: 780542. Doi: 10.3389/fpsy.2021.780542
9. Menovshchikov V.Yu. The main skill of a 21st century psychologist is internet psychotherapy. Scientific and practical almanac «Counseling Psychology in Russia» – 2023: on the 10th anniversary of the Institute of Counseling Psychology and Consulting. Vol. 2. / Ed. V.Yu. Menovshchikova – M.: Institute of Consulting Psychology and Consulting (FPK-Institute). 2023. Pp. 62–69.
10. Menovshchikov V.Yu. Internet Psychotherapy – the Main Trend of Our Time / Psychological Newspaper. Access mode: <https://psy.su/feed/12039/> Publication date: 03/07/2024.
12. Pirumyan A.A., Denisova E.G., Kudentsova S.N. Features of Academic and Professional Motivation of Students of Retraining Programs in the Process of Obtaining a Psychologist Qualification. Internet Journal «World of Science». 2017. Vol. 5. No. 4 <http://mir-nauki.com/PDF/04PSMN417.pdf> (free access).
13. Pleshkova D.S. The problem of providing psychological assistance to schoolchildren: collection of conference papers / D.S. Pleshkova, E.Yu. Temlyanskikh. Psychologically safe educational environment: design problems and development prospects: materials of the International scientific and practical conf. (Tula, October 21, 2021) / Editorial board: I.L. Fedotenko [et al.] – Cheboksary: ID «Sreda», 2021. Pp. 98–100.
14. Prokhorova E.A. Theoretical study of attitudes towards the learning process and subsequent professional fears of counseling work of psychologists undergoing professional retraining programs / E.A. Prokhorova. Text: direct. Young scientist. 2023. No. 29(476). Pp. 109–118.
16. Rebrikova N.V. Research of the Paid Psychological Services Market: A Brief Overview / N.V. Rebrikova. Leadership and Management. 2025. Vol. 12. No. 6. Pp. 1495–1510. DOI 10.18334/lim.12.6.123417.
17. Salnaya I.V. Theoretical Analysis of Pedagogical Mistakes of Novice Teachers and Ways to Prevent Them. Modern Pedagogy. 2015. No. 11 [Electronic resource]. – URL: <https://pedagogika.snauka.ru/2015/11/5031>.
18. Sapogova E.E. Difficulties in implementing the master's program «Age-psychological counseling» at Moscow State Pedagogical University. Pedagogical education: history of formation and development vectors: materials of the international scientific and practical conference dedicated to the 100th anniversary of the opening of the pedagogical faculty at the 2nd Moscow State Pedagogical University, Moscow, October 14–15, 2021. – Moscow: Moscow State Pedagogical University, 2022. pp. 462–467.
19. Tarasenko A.S. Methodological issues in modern pedagogy of higher professional school. Psychology, sociology and pedagogy. 2016. No. 1 [Electronic resource]. URL: <https://psychology.snauka.ru/2016/01/6385>.
20. Tatukina T.A. Pedagogical errors in the manifestation of the exactingness of a university teacher / T.A. Tatukina. – Text: direct. Pedagogical mastery: materials of the IV Intern. scientific conf. (Moscow, February 2014). – Moscow: Buki-Vedi. 2014. Pp. 261–263. – URL: <https://moluch.ru/conf/ped/archive/100/4910/>.
21. Khrisankhova E.A. Digitalization and its Impact on Changing the Process of Psychological Counseling: Problems of Theory and Practice of Modern Psychology: Proceedings of the XX All-Russian Scientific and Practical Conference with International Participation. Irkutsk, April 23–24, 2021 / Irkutsk State University; [editorial board: I. A. Konopak [et al.]. – Irkutsk: Irkutsk State University, 2021. Pp. 308–313.

22. Khudyakova T.L., Valeeva G.V., Menshikov P.V., Arpentyeva M.R. Ethical Problems of Psychological Assistance and Professional Training of Psychologists. Psychopedagogy in Law Enforcement Agencies. 2023. No. 3 (94). Pp. 309–318.
23. Chvileva, O.V., Voronin, A.N. «Online Psychotherapy: Main Problems and Evaluation of Effectiveness.» Psychology. 2024. Vol. 21, No. 3, pp. 587–602.
24. Shumkova, S.V. «Citizens' Unwillingness to Receive Psychological Help as a Potential Threat to the Safety of the Individual and Their Immediate Environment.» Bulletin of the Kama Social Institute. 2017. No. 3 (78), pp. 118–122.

*Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.*

*Authors' contribution: All authors have made an equivalent contribution to the preparation of the article for publication.*

*Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.*

*The authors declare that there is no conflict of interest.*

*Статья поступила в редакцию 10.10.2025; одобрена после рецензирования 05.11.2025; принята к публикации 10.11.2025.*

*The article was submitted 10.10.2025; approved after reviewing 05.11.2025; accepted for publication 10.11.2025.*



## Механизмы укрепления сотрудничества стран-членов БРИКС

**А. В. Балабанова**

*Доктор экономических наук, профессор*

*[Abalabanova@yandex.ru](mailto:Abalabanova@yandex.ru)*

*Российская академия предпринимательства,  
Москва, Россия*

**Аннотация:** В статье проводится комплексный анализ ключевых механизмов и направлений укрепления многостороннего сотрудничества в рамках объединения БРИКС. Рассматриваются экономические, политические, социально-культурные, технологические и институциональные аспекты интеграции. На основе анализа текущих инициатив и существующих вызовов исследуется динамика и перспективы дальнейшей консолидации стран-участниц в условиях трансформации глобального порядка.

Актуальность темы обусловлена растущей ролью БРИКС в мировой экономике и политике, а также целями по созданию более справедливой и инклюзивной архитектуры международных отношений.

Целью данной статьи является систематизация и анализ основных механизмов укрепления взаимодействия между странами-членами по пяти ключевым направлениям: экономика, политика, социокультурная сфера, инновации и институциональное строительство.

**Ключевые слова:** БРИКС, экономическое сотрудничество, политическая координация, многополярность, Новый банк развития, институционализация, цифровая трансформация.

**Для цитирования:** Балабанова А.В. Механизмы укрепления сотрудничества стран-членов БРИКС. Путеводитель предпринимателя. 2025. Т. 18. № 4. С. 101–111. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-4-101-111>.

## Mechanisms for strengthening BRICS cooperation

**A.V. Balabanova**

*Dr. Sci. (Econ.), Prof.*

*[Abalabanova@yandex.ru](mailto:Abalabanova@yandex.ru)*

*Russian Academy of Entrepreneurship,  
Moscow, Russia*

**Abstract:** The article provides a comprehensive analysis of key mechanisms and areas for strengthening multilateral cooperation within the BRICS association. Economic, political, socio-cultural, technological and institutional aspects of integration are addressed. Based on the analysis of current initiatives and existing challenges, the dynamics and prospects for further consolidation of the participating countries in the context of the transformation of the global order are investigated.

*The relevance of the topic is due to the growing role of BRICS in the world economy and politics, as well as the goals of creating a more equitable and inclusive architecture of international relations.*

*The purpose of this article is to systematize and analyze the main mechanisms for strengthening interaction between member countries in five key areas: economy, politics, socio-cultural sphere, innovation and institution-building.*

**Keywords:** BRICS, economic cooperation, political coordination, multipolarity, New Development Bank, institutionalization, digital transformation.

**For citation:** Balabanova A.V. Mechanisms for strengthening BRICS cooperation. *Entrepreneur's Guide*. 2025. T. 18. № 4. P. 101–111. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-4-101-111>.

### Введение

Объединение БРИКС (Бразилия, Россия, Индия, Китай, Южная Африка) из аббревиатуры, введенной в 2001 г. аналитиком банка Goldman Sachs Джимом О'Нилом, превратилось в полноформатный институт глобального управления, оспаривающий монополию традиционных западных центров силы.

Акроним БРИКС сформировался из аббревиатуры первых букв названий развивающихся стран — Бразилии, России, Индии и Китая, чьи экономики, по мнению О'Нила, за счет потенциала и низкой базы имели все предпосылки для быстрого роста на фоне других стран мира.

Последовательность букв в слове имеет двоякий смысл: BRICs звучит как английское bricks — «кирпичи». Таким образом, О'Нил подчеркивал, что эти страны станут основанием и определяют направление развития мировой экономики в 21-ом веке.<sup>1</sup>

БРИК как содружество государств было фактически основано в июне 2006 года на полях Петербургского экономического форума с участием министров экономики Бразилии, России, Индии, Китая. В 2011 году к содруеству присоединилась ЮАР (South Africa Republic), превратив BRICs в полноценный BRICS. 1 января 2024 года к БРИКС присоединились Египет, Эфиопия, Иран, Объединенные Арабские Эмираты (ОАЭ) и Саудовская Аравия. В начале 2025 года к БРИКС присоединилась Индонезия, в результате чего число участников стало 11. В связи с этим объединение часто стали называть «БРИКС+».

Общая площадь стран БРИКС составляет 39 746 220 кв. км, а общая численность населения оценивается примерно в 3,6 млрд. чел., что составляет около 26,7% мировой поверхности суши и 45% мирового населения.

Географическое расположение стран-участниц БРИКС+ представлено на рисунке 1.

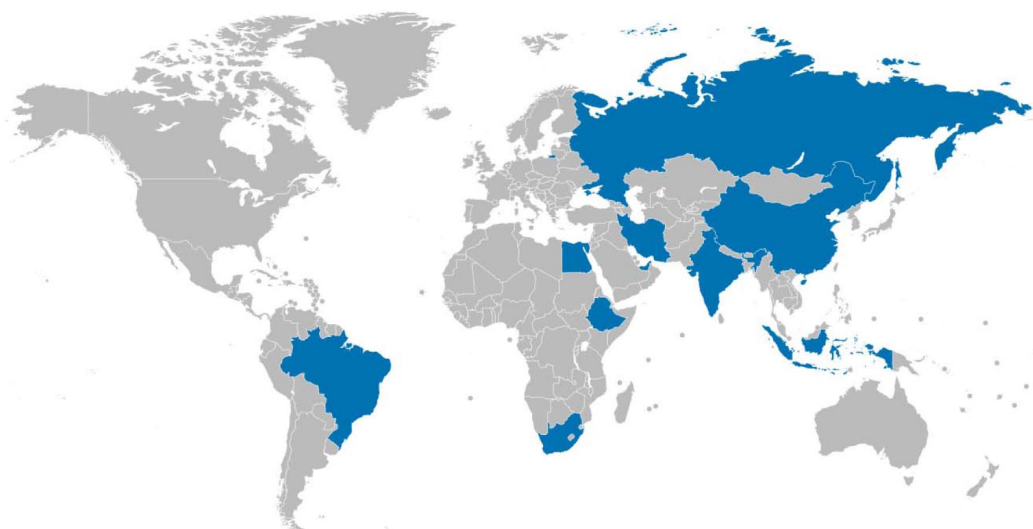


Рис. 1. Карта стран-участниц БРИКС+, 2025г.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> История БРИКС. /Деньги. Приложение №18. 12.09.2023. С. 10.

<sup>2</sup> [https://cdn.ruwiki.ru/commons/wiki/files/e/e8/Map\\_of\\_BRICS\\_countries.svg\\_2025\\_year.png?download](https://cdn.ruwiki.ru/commons/wiki/files/e/e8/Map_of_BRICS_countries.svg_2025_year.png?download) (дата обращения 10.09.2025).

Уникальность объединения БРИКС заключается в объединении стран с разнородными политическими системами, экономическими моделями и культурными традициями на основе принципов суверенного равенства, взаимной выгоды и многополярности. Однако эта же разнородность порождает комплекс вызовов, требующих выработки эффективных механизмов для укрепления сотрудничества как внутри стран-участниц БРИКС, так и стран-партнеров.

Укрепление внутриблокового взаимодействия и усиление позиций стран-участников БРИКС требует комплексного подхода, включающего, на наш взгляд, следующие ключевые направления:

### **1. Развитие экономического сотрудничества стран-участниц БРИКС**

Экономическое сотрудничество является одним из основных направлений деятельности БРИКС. Оно направлено на укрепление торговли, инвестиций и технологических связей между странами-членами, а также на снижение зависимости от долларовой системы и создание альтернативных источников финансирования и торговли.

Ключевым институциональным механизмом в этой сфере стал Новый банк развития (НБР), учрежденный в 2014 году странами БРИКС с целью финансирования инфраструктурных и устойчивых проектов, способствующих долгосрочному экономическому росту и развитию стран-участниц. В отличие от МВФ и Всемирного банка, где система голосования взвешена в пользу развитых стран, в НБР действует принцип равного распределения долей между учредителями.<sup>3</sup> Банк фокусируется на финансировании проектов в области устойчивой инфраструктуры и возобновляемой энергетики в странах-участницах и других развивающихся экономиках. За годы работы НБР одобрил финансирование десятков проектов на общую сумму, превышающую 30 млрд. долларов США, доказав свою состоятельность как практический инструмент развития.<sup>4</sup>

Другим важным финансовым механизмом является создание Пула условных валютных резервов (ПУВР). ПУВР предназначен для предоставления ликвидной поддержки странам-членам в случае краткосрочных проблем с платежным балансом, выступая аналогом механизмов взаимного кредитования и альтернативой кредитным линиям МВФ. Это укрепит финансовую стабильность участников и снизит их уязвимость от колебаний глобальных финансовых рынков. На саммите 2024 г. лидеры БРИКС «выразили решительную поддержку совершенствованию механизма Пула путем обеспечения возможности использования альтернативных, отвечающих необходимым критериям валют»<sup>5</sup>. При этом ПУВР пока не используется в практических целях — продолжаются его тестовые запуски. Кроме того, сохраняются технические вопросы, связанные со взаимодействием центральных банков стран БРИКС, а проблемы «отвязки» деятельности ПУВР от МВФ, наращивания ресурсов и расширения числа участников Пула пока не находят отражения в документах объединения.<sup>6</sup>

В сфере торговли активизируются усилия по продвижению расчетов в национальных валютах. Это позволяет минимизировать транзакционные издержки и риски, связанные с валютными колебаниями, а также снизить зависимость от санкционного давления через долларовую систему. Заключение двусторонних и многосторонних валютных своповых соглашений между центральными банками стран БРИКС является практическим шагом в этом направлении.<sup>7</sup>

Одним из ключевых элементов укрепления экономического сотрудничества внутри стран-участниц БРИКС является использование Северного морского пути (СМП), интерес к которому вырос у внерегиональных стран-участниц объединения в условиях роста значимости Арктики в мировых процессах и приостановки диалога между Россией и западными государствами. К тако-

<sup>3</sup> Griffith-Jones S. A BRICS Development Bank: A Dream Coming True? UNCTAD Discussion Paper. 2014. No. 215. P. 15.

<sup>4</sup> New Development Bank. Annual Report 2022. — Shanghai: NDB, 2023.

<sup>5</sup> BRICS (2024) Leaders' Declaration: Strengthening Multilateralism for Just Global Development and Security. Kazan, 23 October. [https://cdn.brics-russia2024.ru/upload/docs/Kazan\\_Declaration\\_FINAL.pdf?1729693488349783](https://cdn.brics-russia2024.ru/upload/docs/Kazan_Declaration_FINAL.pdf?1729693488349783) (дата обращения 10.09.2025).

<sup>6</sup> Шелепов А.В. Сотрудничество БРИКС по реформированию международной валютно-финансовой системы и ее институтов. Вестник международных организаций. 2025. Т. 20. № 1. С. 161. DOI: 10.17323/1996-7845-2025-01-09.

<sup>7</sup> BRICS (2017) Leaders' Declaration. Xiamen, 4 September. [https://www.nkibrics.ru/system/asset\\_docs/data/5a4f/6bcb/6272/695d/471a/0000/original/IX\\_BRICS\\_SUMMIT\\_-\\_XIAMEN\\_DECLARATION\\_.SEPTEMBER\\_4\\_2017\\_XIAMEN\\_\\_CHINA.pdf?1515154379](https://www.nkibrics.ru/system/asset_docs/data/5a4f/6bcb/6272/695d/471a/0000/original/IX_BRICS_SUMMIT_-_XIAMEN_DECLARATION_.SEPTEMBER_4_2017_XIAMEN__CHINA.pdf?1515154379) (дата обращения 10.09.2025).

му выводу пришли авторы доклада Российского совета по международным делам (РСМД), посвященного перспективам активности внерегиональных государств в Арктике. «Арктика перестает быть изолированным регионом с ограниченным количеством региональных игроков и становится новым регионом мировой политики», — констатируют эксперты.<sup>8</sup>

СМП предоставляет уникальные возможности для сокращения времени доставки грузов и снижения издержек транспортировки, способствуя росту торговых потоков между участниками объединения и укреплению их позиций на мировом рынке. Реализация крупных инвестиционных проектов и внедрение передовых технологий позволяют улучшить качество сервиса и повысить привлекательность маршрута для бизнеса. Однако успешная эксплуатация СМП требует комплексного подхода, учитывающего политические, правовые и экологические аспекты. Только при условии активного взаимодействия и согласованных усилий стран БРИКС можно достичь поставленных целей и реализовать весь потенциал Северного морского пути.

Несмотря на развитие торгово-экономического взаимодействия между странами-участницами БРИКС, сохраняются вызовы и вопросы, которые необходимо решать. Прежде всего, стоит отметить незначительную долю взаимной торговли в общем товарообороте, за исключением Китая как крупнейшего торгового партнера для многих.

Если проанализировать динамику торговли за время существования БРИКС между его пятью первыми участниками, обращает на себя внимание то, что взаимная торговля была ориентирована прежде всего на Китай. Можно охарактеризовать ее как китаецентричную.<sup>9</sup>

Китай является доминирующим экспортером и импортером в рамках БРИКС, активно участвуя в торговле со всеми странами группы. Практически для всех стран БРИКС Китай является или главным, или значимым партнером. Однако торговое значение Китая как рынка для экспорта из новых стран — членов БРИКС не столь велико. Так, доля Китая в экспорте Эфиопии составляет всего 4,3%, в экспорте Египта — 3,70%, а в экспорте ОАЭ — 2%.<sup>10</sup>

Раскрытие экспортного потенциала национальных товаров для этих стран является структурной задачей, так как высокое расхождение значений импорта и экспорта становится серьезным препятствием для реализации финансовых и экономических инициатив внутри БРИКС (например, для системы расчетов в национальной валюте). Здесь стоит выделить ОАЭ, имеющими высокие показатели товарооборота с новыми странами объединения.

Торговые потоки между Индией, Россией, Бразилией и ЮАР также не столь велики, как у КНР, но имеют значительный потенциал роста. Для всех стран БРИКС Индия является важным торговым партнером, и для многих стран Индия — второй по значимости партнер внутри БРИКС.

Роль африканских партнеров в импорте и экспорте остальных стран БРИКС пока незначительна, что может стать важным ресурсом развития внешнеэкономических связей в БРИКС.

Можно с уверенностью сказать, что дальнейшее укрепление экономического сотрудничества требует углубления зоны свободной торговли в форматах «БРИКС+», гармонизации стандартов и развития цепочек добавленной стоимости.

## ***2. Политическая координация и консолидация позиций стран-участниц***

Политический диалог в рамках БРИКС служит платформой для согласования подходов к ключевым вопросам международной повестки и демонстрации альтернативной модели многополярности, что способствует укреплению коллективного влияния объединения на глобальной арене и формированию единой стратегии в рамках международных организаций и форумов.

Основным механизмом координации являются встречи на высшем уровне — ежегодные саммиты глав государств и правительств стран-участниц. В рамках этих встреч принимаются итоговые

<sup>8</sup> <https://www.rbc.ru/politics/18/09/2025/68cab4979a7947d4eda050be> (дата обращения 10.09.2025).

<sup>9</sup> Дихотомия торговли и инвестиций в БРИКС <https://bricscouncil.ru/ru/analytics/chrome-extension-efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj-https-cdn-brics-russia2024-ru-upload-docs-d0-91-d0-a0-d0-98-d0-9-a-d0-a1-2024-pdf-17187894874060127> (дата обращения 10.09.2025).

<sup>10</sup> BRICS joint statistical publication 2024. БРИКС-Россия [Электронный ресурс]. — URL: [https://cdn.bricsrussia2024.ru/upload/docs/BRICS24\\_JointStatisticalPublication\\_FINAL.pdf](https://cdn.bricsrussia2024.ru/upload/docs/BRICS24_JointStatisticalPublication_FINAL.pdf). (дата обращения 10.09.2025).



декларации, которые отражают консолидированную позицию по широкому кругу вопросов: от реформы Совета Безопасности ООН, пересмотре квот и голосов в МВФ и Всемирном банке с целью обеспечить более равное представительство до урегулирования региональных конфликтов и борьбы с терроризмом.<sup>11</sup> Эти документы, хотя и носят часто декларативный характер, формируют общую нормативную базу и демонстрируют единство в отстаивании принципов многополярного мира. Данные совместные инициативы могут привести к увеличению влияния развивающихся стран в принятии решений, касающихся глобальной финансовой стабильности и экономического развития.

Страны БРИКС, осознавая свою роль в глобальных усилиях по борьбе с изменением климата, неоднократно поддерживали эколого-климатические положения Повестки дня ООН в области устойчивого развития до 2030 года (Повестка 2030). В рамках саммитов и форумов страны-участницы обмениваются опытом и лучшими практиками в области борьбы с бедностью, улучшения здравоохранения, образования и устойчивого экономического роста. Согласованные действия в этих областях усиливают их позицию на международной арене как ответственных и активных участников глобального развития.

Кроме того, коллективное противодействие глобальным угрозам, таким как пандемии, терроризм и кибербезопасность, повышает способность стран БРИКС эффективно реагировать на вызовы современности. Объединяя ресурсы и координируя стратегии, они могут обеспечить более надежную защиту своих национальных интересов и внести значительный вклад в укрепление глобальной безопасности.

Еще одним инструментом координации и консолидации сил стран-участниц БРИКС являются встречи министров иностранных дел и шерп (sheipas — полномочных представителей), на которых происходит детальная проработка повестки дня саммитов и согласование конкретных формулировок деклараций. Шерпы БРИКС — это группа официальных лиц, представляющих свои страны в рамках блока БРИКС. Термин «шерпа» происходит от названия непальского народа, традиционно выполняющего функции проводников в экспедициях в Гималаях, и означает помощника и координатора на высшем уровне.

Таким образом, проводится многоуровневый диалог, позволяющий находить компромиссы между странами с порой противоположными интересами (например, Индией и Китаем).

Однако существует необходимость усиления институциональной составляющей, включая создание эффективных механизмов контроля исполнения принятых решений. Отсутствие юридически обязывающих соглашений может приводить к тому, что принятые решения носят рекомендательный характер и не всегда реализуются на практике. Кроме того, отсутствие постоянного секретариата или координационного центра может снижать эффективность реализации принятых решений.

Основной вызов в этой сфере — геополитические разногласия между участниками. Различия в политических системах и внешнеполитических приоритетах могут создавать напряженность. Внешнее давление со стороны других глобальных игроков, стремящихся ограничить влияние БРИКС, является серьезным вызовом. Санкции, торговые войны и дипломатическое давление могут подрывать единство и эффективность координации политики внутри объединения.<sup>12</sup>

Однако сама структура БРИКС доказала свою гибкость, позволяя сотрудничать в тех областях, где интересы совпадают. Координация политики между странами-участницами БРИКС имеет значительный потенциал для формирования более справедливого и сбалансированного мирового порядка. Объединяя усилия, можно проводить реформирование международных институтов, способствовать устойчивому развитию и эффективнее реагировать на глобальные вызовы, такие как изменение климата и глобальная безопасность.

<sup>11</sup> Xiamen Declaration. BRICS Summit 2017. — URL: <http://www.brics.utoronto.ca/docs/170904-xiamen.html> (дата обращения 15.09.2025).

<sup>12</sup> Орлова М.С. Роль саммитов БРИКС в укреплении политического диалога между странами-участницами. *Международная жизнь*. 2020. № 8. С. 50—58.

### 3. Социально-культурное взаимодействие стран-участниц

Каждая из стран-участниц БРИКС является носителем уникального цивилизационного кода и взаимопроникновение элементов культуры в рамках БРИКС, как и их распространение за пределами объединения, способствует формированию альтернативных западной системе ценностных ориентиров и созданию справедливого и многовекторного мироустройства.

Развитие социально-культурного взаимодействия между странами-участницами играет важную роль в формировании доверия, взаимопонимания и укреплении межнациональных связей, что создает прочную основу для устойчивого и долгосрочного сотрудничества. Социально-культурное взаимодействие способствует не только укреплению внутреннего единства стран БРИКС, но и повышению их авторитета и влияния на международной арене.

17 июня 2015 г. состоялась первая встреча министров культуры Бразилии, России, Индии, Китая и ЮАР, которые затем стали ежегодными. В принятом по итогам встречи документе отмечалась значимость совместной работы в культурной сфере между государствами, которые принадлежат к разным цивилизациям и выступают носителями различных культурных традиций.<sup>13</sup>

24 мая 2020 г. министры культуры стран БРИКС подписали План действий по реализации Соглашения между правительствами государств БРИКС о сотрудничестве в области культуры на 2022–2026 гг. В Плане действий отражены перспективные направления сотрудничества, вопросы углубления взаимодействия в сфере сохранения и популяризации культурного наследия стран БРИКС, развития сотрудничества в цифровом пространстве и сфере креативных индустрий, а также необходимость углубления взаимодействия в рамках Альянсов БРИКС (объединения учреждений культуры стран-участниц).

Одним из ключевых механизмов в сфере социально-культурного взаимодействия стран-участниц выступает Гражданский Форум БРИКС<sup>14</sup>, который ежегодно собирает представителей НКО, академических кругов, бизнеса и культурной элиты. Рекомендации Форума передаются лидерам стран, обеспечивая связь между официальной и народной дипломатией.

Важную роль играет развитие академической и научной мобильности. Программы обмена студентами и исследователями, совместные университетские сети (Университетская лига БРИКС) и научные мегапроекты способствуют наращиванию человеческого капитала и созданию общего интеллектуального пространства.<sup>15</sup> Это долгосрочная инвестиция в будущее сотрудничество.

Культурные обмены (фестивали, выставки, недели кино) и спортивные мероприятия (Молодежные игры БРИКС) служат инструментом «мягкой силы», способствуя взаимопониманию и формированию положительного образа стран-партнеров среди населения.

В социальной, культурной, образовательной сферах наибольшую активность и эффективность демонстрируют женщины. Женское предпринимательство становится важнейшей движущей силой экономического развития и социального прогресса. Именно женщины являются драйверами развития социального предпринимательства по всему миру. Более того женщины отличаются склонностью к постоянному развитию и обучению. Эту специфику, на мой взгляд, целесообразно использовать для укрепления сотрудничества стран БРИКС и партнеров, привлекая большее количество женщин для взаимодействия в рамках интеграционных процессов.

Несмотря на активность стран-участниц в области социально-культурного взаимодействия, уровень взаимного туризма, осведомленности граждан стран-участниц друг о друге остается относительно низким.

В связи с этим можно предположить, что на текущем этапе первоочередной целью культурной дипломатии стран-участниц альянса является не столько выстраивание общей ценностной матрицы и даже не «формирование общего культурного концепта БРИКС, который бы продви-

<sup>13</sup> Декларация Первой Встречи министров культуры государств-членов БРИКС. Министерство культуры Российской Федерации [Электронный ресурс]. — URL: <https://culture.gov.ru/documents/deklaratsiya-pervoy-vstrechi-ministrov-kulturygosudarstv-chlenov-briks/> (дата обращения: 14.09.2025).

<sup>14</sup> <http://bricscivilforum.ru> (дата обращения: 14.09.2025).

<sup>15</sup> Иванова А.А. Гуманитарное измерение БРИКС: потенциал и ограничения. Мировая экономика и международные отношения. 2022. Т. 66. № 1. С. 78.

гал организацию как единое целое на международном уровне»,<sup>16</sup> сколько обоюдное взаимопроникновение культур и их восприятие как политическими элитами, так и гражданским обществом стран-участниц БРИКС.<sup>17</sup>

Для решения данного вопроса необходима более системная поддержка совместных медиапроектов, сотрудничество в области массовых коммуникаций, что способствует формированию позитивного образа стран-участниц и распространению информации о совместных достижениях. Безусловно, нельзя не учесть важность таких факторов, как упрощение визового режима и популяризация изучения языков и культур стран БРИКС.

#### **4. Инновации и цифровая трансформация**

Осознавая роль технологий как ключевого драйвера развития XXI века, страны БРИКС активно развивают сотрудничество в сфере инноваций и цифровой экономики.

Координационным механизмом является Управляющий комитет по науке, технологиям и инновациям стран БРИКС. В 2024 г. была принята Рамочная Программа БРИКС в области науки, технологий и инноваций, к которой присоединились новые на тот момент члены БРИКС. В рамках Управляющего комитета созданы тематические рабочие группы по таким приоритетным направлениям, как биотехнологии и биомедицина, фотоника, искусственный интеллект, мега-сайенс-проекты.

В ответ на растущие цифровые угрозы была создана Дорожная карта практического сотрудничества БРИКС в области обеспечения безопасности в сфере использования информационно-телекоммуникационных технологий. Это механизм для диалога и выработки общих подходов к кибербезопасности, что крайне важно в условиях цифровизации всех сфер жизни. Страны БРИКС выступают за построение открытого, безопасного и мирного киберпространства, основанного на принципах государственного суверенитета.

Отдельным вызовом и одновременно направлением сотрудничества является развитие собственных цифровых платформ и инфраструктур, альтернативных доминирующим западным. Это включает в себя сотрудничество в области спутниковой навигации<sup>18</sup> (российский ГЛОНАСС, китайский BeiDou), развитие телекоммуникационных сетей 5G/6G и создание трансграничных систем передачи данных.

Одной из значимых инициатив является создание Международной инвестиционной платформы БРИКС, предназначенной для поддержки инвестиционных проектов в области высоких технологий и инноваций. Эта инициатива получила широкую поддержку со стороны деловых кругов и государственных органов стран-участниц.

Обзор особенностей институционального управления и нормативно-правового сопровождения цифровизации БРИКС позволил выявить различия в нормативно-правовом регулировании процессов развития цифровизации в странах-участницах. Среди общих трендов можно выделить законы о данных и кибербезопасности, которые принимают почти все члены БРИКС, но управленческие подходы к цифровизации разные.<sup>19</sup>

Стоит отметить неравномерность развития инноваций и цифровизации в странах-участницах БРИКС. Так, Китай и ОАЭ лидируют по данным показателям среди других стран объединения, за ними идет Саудовская Аравия, и затем Индия.<sup>20</sup> Это, с одной стороны, является препятствием для взаимодействия стран-участниц, а с другой — указывает на огромный потенциал для стран БРИКС в цифровой трансформации.

<sup>16</sup> Богатырева О.Н., Ковба Д.М., Табаринцева-Романова К.М. Межцивилизационный диалог как инструмент гуманитарной дипломатии стран БРИКС. Дискурс-Пи. 2022. Т. 19. № 3. С. 111. DOI: 10.17506/18179568\_2022\_19\_3\_101.

<sup>17</sup> Наумов А.О., Наумова А.Ю., Белоусова М.В. Культурная дипломатия группы БРИКС. Государственное управление. Электронный вестник. 2023. № 100. С. 15. DOI: 10.24412/2070-1381-2023-100-7-18.

<sup>18</sup> <https://glonass-iac.ru/beidou/comm/> (дата обращения 15.09.2025).

<sup>19</sup> Растопчина Ю.Л., Ковалева Е.И. 2025. Цифровизация в странах БРИКС: сравнительный обзор и рейтинговая диагностика. Экономика. Информатика, 52(3): 539. DOI 10.52575/2687-0932-2025-52-3-539-556. EDNIIYKAB.

<sup>20</sup> Там же.

Среди факторов, замедляющих процесс внедрения инноваций и цифровой трансформации, можно также выделить отсутствие достаточного количества квалифицированных кадров, владеющих современными технологиями в области ИИ, кибербезопасности, data science, а также несовершенство правовой базы, регулирующей их применение.

Безусловно, высокие затраты на внедрение инновационных решений, также является барьером, ограничивающим рост взаимодействия стран-участниц в сфере инноваций и цифровизации. И здесь, как видится, требуется серьезная институциональная поддержка со стороны всех стран БРИКС.

### **5. Укрепление институциональной базы**

Эффективность любого многостороннего объединения напрямую зависит от прочности его институциональной основы. БРИКС сознательно избегает пути создания жесткой бюрократической структуры по образцу ЕС.

Пока у БРИКС даже нет статуса международной организации. Объединение позиционируется как площадка для коммуникаций. Взгляды участников — разные, нахождение консенсуса требует времени, иногда значительного. При этом объединение БРИКС не занимается конфронтацией с кем-либо. БРИКС — это альтернативные взгляды на развитие мира. Невмешательство, равенство, всеобщая выгода — принципы, с которыми солидарны все участники БРИКС. Это альтернатива G7, а в последнее время — G20.

Для обеспечения устойчивого и системного сотрудничества страны БРИКС активно развивают и совершенствуют институциональные механизмы взаимодействия, направленные на координацию, мониторинг и поддержку совместных инициатив. Важным элементом является создание специализированных органов, рабочих групп, секретариатов и экспертных советов, обеспечивающих эффективное управление проектами и оперативный обмен информацией.

Такие форматы взаимодействия, как тематические форумы, конференции и консультации, способствуют выработке согласованных рекомендаций и оперативному реагированию на возникающие вызовы. Особое внимание уделяется совершенствованию правовой базы, включая разработку и гармонизацию нормативных актов, регулирующих экономическое, политическое и социально-культурное сотрудничество, а также механизмов финансового взаимодействия, обеспечивающих прозрачность, подотчетность и эффективность реализации совместных проектов. Усиление институциональной базы способствует формализации процессов сотрудничества, повышению их системности, предсказуемости и масштабируемости, что в конечном итоге улучшает качество и устойчивость взаимодействия между странами-участницами БРИКС. Важным направлением является также развитие механизмов оценки и контроля результатов совместной деятельности, что позволяет своевременно корректировать стратегические планы и повышать эффективность партнерства.

За годы существования объединения был создан целый ряд постоянных органов и диалоговых платформ. Помимо уже упомянутых выше специальных органов — Новый банк развития и Пул валютных резервов, созданных для поддержки финансового сектора, регулярных саммитов и встреч министров, это Деловой совет БРИКС, Совет экспертов БРИКС по вопросам здравоохранения, Межбанковский форум сотрудничества и многие другие. Эти структуры обеспечивают непрерывность диалога и экспертной работы между официальными встречами.

Важным шагом в институционализации стало создание Постоянного комитета БРИКС по партнерству в области борьбы с наркотиками и других профильных комитетов. Они свидетельствуют о переходе от общих дискуссий к созданию специализированных органов с мандатом на практическую работу.

Фактически расширение БРИКС открывает возможности для создания новых межгосударственных глобальных институтов: аналога ВТО, аналогов ОПЕК на рынках различных ресурсов, общего рынка углеродных единиц, общей платежной системы.

Однако здесь стоит реально оценивать и вызовы, стоящие перед странами-участницами <sup>21</sup>:

- Потенциальная конкуренция из-за пересечения экономических интересов и конкуренция за рынки сбыта между экспортерами нефти и газа.
- Различия в ценовой политике, требующие согласования стратегий для избежания ценовых войн.
- Инфраструктурные ограничения, такие как недостаточная транспортная связанность между регионами, требующие значительных инвестиций в развитие транспортных коридоров, модернизацию портов, железных дорог и трубопроводов.
- Регуляторные и законодательные барьеры, требующие гармонизации нормативно-правовой базы в области добычи, переработки и торговли ресурсами.
- Геополитические риски, включая внешнее давление и возможность введения санкций против отдельных стран, а также политическую нестабильность.

Для преодоления вышеуказанных вызовов и преград, на наш взгляд, целесообразно создавать институциональную базу сотрудничества стран-участниц, координирующую взаимодействие сторон. И артериальная система БРИКС уже создана — это Новый банк развития и Пул условных валютных резервов. Через создание фондов для инвестиций в стратегические проекты, расширение роли НБР и ПУВР произойдет усиление финансовых механизмов для инфраструктурных проектов и технологических инноваций.

В связи с расширением БРИКС, появлением стран-партнеров, потенциальных членов объединения, без сомнения, существующая институциональная структура будет нуждаться в постоянном совершенствовании, чтобы отвечать на возникающие вызовы.

Однако всегда следует соблюдать принципы прозрачности и равноправия при принятии решений, чтобы каждая страна ощущала свой вклад.

Ключевым вызовом остается отсутствие постоянного Секретариата объединения. Ротационное председательство, при котором страна-председатель берет на себя административные и координационные функции, обеспечивает гибкость, но может приводить к недостатку преемственности и координации между председательствующими. Дискуссии о создании даже небольшого координирующего органа БРИКС продолжаются, но консенсус между странами пока не достигнут.

### **Заключение**

Проведенный анализ позволяет сделать вывод о том, что укрепление сотрудничества в рамках БРИКС является многогранным и динамичным процессом, основанным на системе взаимодополняющих механизмов.

В экономической сфере такими механизмами выступают Новый банк развития и Пул условных валютных резервов, которые создают материальную основу для независимого развития. В политической — многоуровневый диалог и координация в международных организациях, позволяющие отстаивать общие принципы многополярности. Социально-культурное взаимодействие, поддерживаемое через форумы гражданских обществ и академические обмены, формирует прочную гуманитарную основу партнерства. Сотрудничество в сфере инноваций и цифровизации направлено на обеспечение технологического суверенитета и безопасности в XXI веке. Наконец, постепенное укрепление институциональной базы, придает объединению устойчивость и надежность.

Несмотря на существующие вызовы — внутреннюю разнородность, геополитические трения и институциональную «рыхлость» — БРИКС демонстрирует устойчивую способность к эволюции и адаптации. Дальнейшее укрепление сотрудничества будет зависеть от способности участников находить баланс между национальными интересами и общими стратегическими целями, а также от эффективности практической реализации уже существующих механизмов в условиях расширения формата «БРИКС+».

<sup>21</sup> Расширение БРИКС. Новый формат партнерства меняет правила глобальной игры. 25.11.2024. Институт изучения мировых рынков. <https://worldmarketstudies.ru/article/rassirenje-briks-novyj-format-partnerstva-menaet-pravila-globalnoj-igry/> (дата обращения 10.09.2025).

**Список литературы**

1. Griffith-Jones S. A BRICS Development Bank: A Dream Coming True?. UNCTAD Discussion Paper. 2014. No. 215. P. 1–25.
2. Stuenkel O. The BRICS and the Future of Global Order. Lexington Books, 2020.
3. Богатырева О.Н., Ковба Д.М., Табаринцева-Романова К.М. Межцивилизационный диалог как инструмент гуманитарной дипломатии стран БРИКС. Дискурс-Пи. 2022. Т. 19. № 3. С. 101–121. DOI: 10.17506/18179568\_2022\_19\_3\_101.
4. Большаков А., Храмова Е. Институционализация международного объединения государств: БРИКС в новом миропорядке. Международная жизнь. 2024. № 10.
5. Лю Сюаньцзя. Механизмы координации политики между странами БРИКС. Теории и проблемы политических исследований. 2024. Том 13. № 11А. С. 17–23.
6. Наумов А.О., Наумова А.Ю., Белоусова М.В. Культурная дипломатия группы БРИКС. Государственное управление. Электронный вестник. 2023. № 100. С. 7–18. DOI: 10.24412/2070-1381-2023-100-7-18.
7. Орлова М.С. Роль саммитов БРИКС в укреплении политического диалога между странами-участницами. Международная жизнь. 2020. № 8. С. 50–58.
8. Панова В. Эволюция БРИКС в системе международных отношений. Международная жизнь. 2020. Специальный выпуск. Российское председательство 2020. С. 20–27.
9. Растопчина Ю.Л., Ковалева Е.И. 2025. Цифровизация в странах БРИКС: сравнительный обзор и рейтинговая диагностика. Экономика. Информатика, 52(3): 539–556. DOI10.52575/2687-0932-2025-52-3-539-556. EDNIJYKAB.
10. Сахаров А.Г. Прогресс стран БРИКС в достижении климатических и экологических целей Повестки 2030. Вестник международных организаций. 2024. Т. 19. № 1. (на русском языке). doi:10.17323/1996-7845-2024-01-05.
11. Сидорова Е.М. Социально-гуманитарное сотрудничество в рамках БРИКС: механизмы и перспективы. Вестник международных организаций. 2018. Т. 13. № 2. С. 90–99.
12. Тесля, П.Н. Тренды международной торговли стран БРИКС / П. Н. Тесля. Экономическая безопасность. 2025. Т. 8, № 9. С. 2663–2688. DOI 10.18334/ecsec.8.9.123974. EDN ATGJUG.
13. Федоров В.Н. Координация внешней политики стран БРИКС на площадке ООН. Проблемы национальной стратегии. 2022. № 3(72). С. 83–92.
14. Шелепов А.В. Сотрудничество БРИКС по реформированию международной валютно-финансовой системы и ее институтов. Вестник международных организаций. 2025. Т. 20. № 1. С. 157–175. DOI: 10.17323/1996-7845-2025-01-09.

**References**

1. Griffith-Jones S. A BRICS Development Bank: A Dream Coming True? Дискуссионный документ ЮНКТАД. 2014. № 215. С. 1–25.
2. Stuenkel O. The BRICS and the Future of Global Order. Книги Лексингтона, 2020.
3. Богатырева О.Н., Ковба Д.М., Табаринцева-Романова К.М. Межцивилизационный диалог как инструмент гуманитарной дипломатии стран БРИКС. Дискурс-Пи. 2022. Т. 19. № 3. С. 101–121. DOI: 10.17506/18179568\_2022\_19\_3\_101.
4. Большаков А., Храмова Е. Институционализация международного объединения государств: БРИКС в новом миропорядке. Международная жизнь. 2024. № 10.
5. Лю Сюаньцзя. Механизмы координации политики между странами БРИКС. Теории и проблемы политических исследований. 2024. Том 13. № 11А. С. 17–23.
6. Наумов А.О., Наумова А.Ю., Белоусова М.В. Культурная дипломатия группы БРИКС. Государственное управление. Электронный вестник. 2023. № 100. С. 7–18. DOI: 10.24412/2070-1381-2023-100-7-18.
7. Орлова М.С. Роль саммитов БРИКС в укреплении политического диалога между странами-участницами. Международная жизнь. 2020. № 8. С. 50–58.
8. Панова В. Эволюция БРИКС в системе международных отношений. Международная жизнь. 2020. Специальный выпуск. Российское председательство 2020. С. 20–27.
9. Растопчина Ю.Л., Ковалева Е.И. 2025. Цифровизация в странах БРИКС: сравнительный обзор и рейтинговая диагностика. Экономика. Информатика, 52 (3): 539–556. DOI10.52575/2687-0932-2025-52-3-539-556. EDNIJYKAB.

10. Сахаров А.Г. Прогресс стран БРИКС в достижении климатических и экологических целей Повестки 2030. Вестник международных организаций. 2024. Т. 19. № 1. (на русском языке). doi: 10.17323/1996-7845-2024-01-05.
11. Сидорова Е.М. Социально-гуманитарное сотрудничество в рамках БРИКС: механизмы и перспективы. Вестник международных организаций. 2018. Т. 13. № 2. С. 90–99.
12. Тесля, П.Н. Тренды международной торговли стран БРИКС / П.Н. Тесля. Экономическая безопасность. 2025. Т. 8, № 9. С. 2663–2688. DOI 10.18334/ecsec.8.9.123974. EDN ATGJUG.
13. Федоров В.Н. Координация внешней политики стран БРИКС на площадке ООН. Проблемы национальной стратегии. 2022. № 3(72). С. 83–92.
14. Шелепов А.В. Сотрудничество БРИКС по реформированию международной валютно-финансовой системы и ее институтов. Вестник международных организаций. 2025. Т. 20. № 1. С. 157–175. DOI: 10.17323/1996-7845-2025-01-09.

*Статья поступила в редакцию 22.09.2025; одобрена после рецензирования 27.10.2025; принята к публикации 10.11.2025.*

*The article was submitted 22.09.2025; approved after reviewing 27.10.2025; accepted for publication 10.11.2025.*

**Путеводитель предпринимателя. Научно-практический журнал.** Т. 18, № 4. — М.: Российская академия предпринимательства; Агентство печати «Наука и образование», 2025. — 112 с.

Научно-практический журнал «Путеводитель предпринимателя» учрежден Российской академией предпринимательства в 2004 г. На его страницах представлены теоретические и научно-практические материалы, обзоры и статьи по актуальным вопросам и проблемам современной экономики и предпринимательства.

Журнал индексируется в РИНЦ.

Журнал включен в Перечень ведущих российских рецензируемых научных журналов и изданий, рекомендованных ВАК Министерства науки и высшего образования России, в котором должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций на соискание ученых степеней доктора и кандидата наук по следующим научным специальностям и соответствующим им отраслям науки, по которым присуждаются ученые степени:

- 5.2.1. Экономическая теория (экономические науки),
- 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономические науки),
- 5.2.4. Финансы (экономические науки),
- 5.2.5. Мировая экономика (экономические науки),
- 5.2.6. Менеджмент (экономические науки).