

Автономная некоммерческая организация
"ИНСТИТУТ СУДЕБНОЙ СТРОИТЕЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ ЭКСПЕРТИЗЫ"

e-ISSN 2949-0782

ЭКОНОМИКА, УПРАВЛЕНИЕ И ПРАВО В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

Электронный межвузовский сборник статей

Под общей редакцией М.М. Матвеевой

Выпуск 64

Тольятти
Издательство ИССТЭ
2026

УДК 33
ББК 65
Э 40

Серия основана в 2009 году

Р е ц е н з е н т :

д-р экон. наук, профессор Л.В. Иваненко (Самарский университет)

Э 40 **Экономика, управление и право в современных условиях** : электронный межвузовский сборник статей / под общей редакцией М.М. Матвеевой. – Тольятти: Издательство ИССТЭ, 2026. – Вып. 64. – 103 с.

В сборнике исследуются проблемы развития экономики и общества в современных условиях, рассмотрены и предложены методы по управлению хозяйственной деятельностью и социально-экономической ситуацией в эпоху цифровизации.

Предназначен для ученых, профессорско-преподавательского состава, студентов экономических, юридических, технических наук и специальностей, для всех, кто интересуется современной экономикой, правоведением, национальным хозяйством России и других стран, их развитием и управлением.

УДК 33
ББК 65

© АНО "Институт судебной строительно-технической экспертизы, 2026

© Оформление. Издательство ИССТЭ, 2026

СОДЕРЖАНИЕ

ИННОВАЦИОННЫЙ ПОТЕНЦИАЛ КАК КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В ЭПОХУ ЦИФРОВИЗАЦИИ И ВНЕДРЕНИЯ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА <i>АЗЕВЕДУ Арминду Эпаланга</i>	5
ТРЕНДЫ ВИДЕОМАРКЕТИНГА ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ПРОДАЖ: КАК СОЦИАЛЬНЫЕ СЕТИ ПОМОГАЮТ СОЗДАВАТЬ ВИРУСНЫЙ КОНТЕНТ <i>ВЕСЕЛОВА Полина Андреевна</i>	13
ВЛИЯНИЕ САНКЦИЙ НА ФИНАНСОВУЮ БЕЗОПАСНОСТЬ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ: АДАПТАЦИЯ И СТРАТЕГИИ ВЫЖИВАНИЯ <i>ДОНЦОВ Богдан Геннадьевич</i>	19
ВАЛЮТНЫЕ РИСКИ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ В УСЛОВИЯХ ВОЛАТИЛЬНОСТИ РУБЛЯ <i>ЕЛЮШКИН Данил Анатольевич, ЕРМОЛИНА Лилия Валерьевна</i>	24
ПРОБЛЕМЫ ВНЕДРЕНИЯ И ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТЕХНОЛОГИЙ ЦИФРОВИЗАЦИИ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ СОВРЕМЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ <i>ЕРМОЛИНА Лилия Валерьевна, МЕЛЬНИКОВА Дарья Александровна</i>	29
УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСОВЫМИ РИСКАМИ ОРГАНИЗАЦИИ <i>ЁРАКОВ Комилджон Джамшедович</i>	35
ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В СИСТЕМЕ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ФИНАНСОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ <i>ЁРАКОВ Умед Джамшедович</i>	40
ВНУТРЕННИЕ И ВНЕШНИЕ УГРОЗЫ ФИНАНСОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ: АНАЛИЗ И МЕРЫ МИНИМИЗАЦИИ <i>ИНЮТИНА Елизавета Александровна, ЕРМОЛИНА Лилия Валерьевна</i>	45
ВНЕДРЕНИЕ ПРОЦЕССНО-ОРИЕНТИРОВАННОГО ПОДХОДА В УСЛОВИЯХ НОВОЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ ПОЛИТИКИ И ДЕГЛОБАЛИЗАЦИИ <i>КРАСНОВА Анастасия Дмитриевна</i>	50
КОНЦЕПТУАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ ИНТЕГРАЦИИ ГЕНЕРАТИВНОГО ИИ В УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ ФИНАНСОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ <i>МЕЛЬНИК Ирина Владимировна</i>	57

ФАКТОРЫ И ПРИЧИНЫ КОМПРОМЕТАЦИИ ИНФОРМАЦИОННЫХ СИСТЕМ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ

МЖАВАНДЗЕ Александр Эмзарович, ЕРМОЛИНА Лилия Валерьевна..... 67

ПРЕИМУЩЕСТВА И НЕДОСТАТКИ ВНЕДРЕНИЯ ЦИФРОВОГО РУБЛЯ КАК ИНСТРУМЕНТА УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВОЙ БЕЗОПАСНОСТЬЮ ГОСУДАРСТВА

ПАВЛОВА Алина Олеговна..... 74

ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ СТОИМОСТИ БИЗНЕСА

ПЕТРЯНИНА Дарья Валентиновна 82

ЭТИЧЕСКИЕ И ПРАВОВЫЕ НОРМЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ИИ

СЕРГЕЕВА Софья Алексеевна, ЕРМОЛИНА Лилия Валерьевна 90

ВАЛЮТНЫЕ РИСКИ И ФИНАНСОВАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЙ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В 2026 ГОДУ

ТАТИЩЕВА Арина Алексеевна 97

АЗАВУДУ Арминду Эпаланга
студент, e-mail: *azevedoepalanga998@gmail.com*
Самарский государственный экономический университет
Научный руководитель:
Сидоров Юрий Вячеславович
кандидат физ.-мат. наук, доцент кафедры
Прикладной информатики
Самарский государственный экономический университет

ИННОВАЦИОННЫЙ ПОТЕНЦИАЛ КАК КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В ЭПОХУ ЦИФРОВИЗАЦИИ И ВНЕДРЕНИЯ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА

***Аннотация.** В статье рассматривается инновационный потенциал производственного предприятия в качестве конкурентного преимущества, кроме того, выделена роль инновационного потенциала предприятия в эпоху цифровизации и внедрения искусственного интеллекта.*

***Ключевые слова:** инновационный потенциал; искусственный интеллект; цифровизация; производственные предприятия; конкуренция.*

Важность и актуальность глубокого изучения инновационного потенциала производственного предприятия обуславливается непосредственно характером современной рыночной экономики и технологической реальности. В рамках глобальной экономической конкуренции, а также стремительного выхода из строя технологий и постоянно меняющихся запросов потребителей, способность к обновлению стала вопросом не просто дальнейшего развития, но и даже выживания соответствующего предприятия.

Инновационный потенциал предприятия представляет собой основной источник стабильного конкурентного преимущества, который дает компании возможность не просто давать ответную реакцию на происходящие на рынке изменения, но и формировать их, через созда-

ние новых продуктов, в значительной степени уменьшая объем издержек путем совершенствования процессов или выхода на новые рынки. Конкретно инновационный потенциал способен обеспечить компании высокую прибыльность в долгосрочной перспективе, так как предоставляет уникальную ценность, которую достаточно сложно перенять конкурентам в сравнительно короткие сроки [1, с. 76].

Актуальность данной темы на сегодняшний день проходит этап значительного роста под воздействием цифровой трансформации остальных отраслей экономики, экологических требований и геополитической турбулентности, которая в значительной степени обострила вопросы технологического суверенитета и импортозамещения.

Предприятие, обладающее высоким уровнем инновационного потенциала, отличается наиболее высоким уровнем адаптивности и устойчивости к внешним факторам и происходящим кризисам, будь то санкционное давление, какие-либо логистические проблемы или резкий скачок спроса. Инновационный потенциал не зависит от какой-то одной устаревающей технологии, а имеет эффективный механизм для трансформации и поиска кардинально новых решений.

Помимо этого, в современной рыночной экономике, которая базируется на информации и знаниях, конкретно способность создавать и реализовывать интеллектуальный капитал стала основным активом, оказывающим влияние на текущую рыночную стоимость компании. Так, инновационный потенциал из фактора опционального развития становится, можно сказать, краеугольным камнем стратегии любого производственного предприятия, которое стремится сохранить свою позицию на рынке и лидерство как в среднесрочной, так и в долгосрочной перспективе [1, с. 147].

Инновационный потенциал производственного предприятия представляет собой комплексную характеристику, которая отражает его внутреннюю способность к формированию, видоизменению и эффективному применению различных нововведений (инноваций) в целях увеличения уровня конкурентоспособности предприятия, достижения высокого уровня технологического развития и достижения поставленных долгосрочных целей. Инновационный потенциал характеризует не столько наличие каких-либо ресурсов, сколько их качество, слаженность и готовность к дальнейшим изменениям.

Инновационный потенциал производственного предприятия формируется путем аккумуляции основополагающих элементов [2, с. 44]:

- материально-техническая база (современное оборудование и инфраструктура для НИОКР);

- финансовые ресурсы, которые выделяются на проведение исследований и внедрение технологий;
- человеческий капитал (уровень квалификации, степень креативности и мотивированности персонала, в особенности, технических специалистов - инженеров и научных сотрудников);
- информационные ресурсы;
- организационные ресурсы.

Организационные ресурсы включают в себя следующие элементы системы:

- управление накопленными знаниями;
- гибкие организационные структуры;
- корпоративная культура, которая поддерживает происходящие изменения;
- налаженные связи с инфраструктуры (университетами, научными центрами, венчурными фондами).

Сущность инновационного потенциала производственного предприятия также заключается в способности организации воплощать в жизнь новые идеи, тем самым, совершенствуя продукты, технологии, процессы и методы управления, повышая уровень их коммерческого успеха [3, с. 78].

Таким образом, инновационный потенциал представляет собой обобщенный показатель жизнеспособности и перспективной успешности предприятия в рамках постоянно изменяющегося рынка и непрерывных технологических вызовов, которые определяют его возможности для дальнейшего стратегического роста и адаптации.

Что касается современной цифровизации и активного внедрения искусственного интеллекта, то стоит отметить, что их особенности и специфика определяются их тотальностью, синергией и значительным влиянием на внутреннее ядро всех производственных и управленческих процессов внутри компании.

В отличие от более ранних волн автоматизации, на сегодняшний день цифровизация отличается не просто оцифровкой имеющихся данных, но и созданием общей сквозной информационной среды - цифрового контура конкретного предприятия, в котором виртуальные модели в реальном времени будут отражать и даже оптимизировать состояние физических активов, логистических цепочек поставок и соответствующих бизнес-моделей.

Все это способно породить значительную прозрачность и управляемость, однако, вместе с тем, требует комплексного пересмотра суще-

ствующей архитектуры бизнес-процессов и корпоративной культуры организации. Основной особенностью является сбор и применение больших данных в качестве нового долгосрочного ресурса, при этом, их ценность может быть раскрыта не на уровне поиска фактов, а скорее на уровне прогнозирования и автономного принятия целевых решений [3, с. 111].

Конкретно в данном случае важную роль играет активное внедрение искусственного интеллекта, имеющее характер сильного качественного скачка, а не постепенного эволюционного развития. Специфика искусственного интеллекта заключается в его высокой способности к самообучению и поиску, порой, скрытых и неочевидных человеку закономерностей в больших массивах данных. Это трансформирует непосредственно источник инноваций. Ранее пути улучшения искались в эмпирическом опыте, то на сегодняшний день они создаются алгоритмами, которые имеют возможность составлять модели тысяч различных сценариев за считанные секунды.

Все это в краткосрочной перспективе приводит к конвергенции технологий, где искусственный интеллект становится, своего рода, «мозгом», который управляет «нервной системой» Интернета вещей и «цифровыми мускулами» соответствующих роботизированных комплексов. При этом, активность подобного процесса способна создать уникальные вызовы: острый дефицит квалифицированных кадров, значительные этические и нормативные дилеммы, которые напрямую связаны с ответственностью за алгоритмические решения, а также растущую уязвимость в киберсистеме [4, с. 55].

Так, основной особенностью текущего этапа является трансформационный переход от отдельных точечных улучшений к системной, интеллектуальной и стабильной адаптации всего производственного предприятия, в котором цифровизация будет способна обеспечить некую связность и данные, а искусственный интеллект, в свою очередь, сможет дать серьезные когнитивные навыки в целях их осмысления и превращения в понятные конкурентные действия. Таким образом, это уже не просто инструменты для роста уровня эффективности, а совершенно новая среда функционирования современного бизнеса, которая диктует свои законы.

В период глобальной цифровизации и постепенного внедрения результатов разработки искусственного интеллекта инновационный потенциал производственного предприятия видоизменяется из фактора успеха - в большое системообразующее конкурентное преимущество, которое сможет провести границу между лидерами и аутсайдерами кон-

кретного рынка. Это можно связать с тем, что современные тренды в развитии технологий в значительной степени изменяют природу производственного процесса, логистики и бизнес-моделей.

В подобных условиях ведут между собой конкуренцию уже не просто отдельные продукты или цены на них, а уже способности конкретного предприятий к стабильной адаптации, построению точных прогнозов и интеллектуальному изменению существующих производственных и управленческих процессов. Инновационный потенциал, который понимается как готовность и возможность генерировать и реализовывать существенные нововведения, стал практически главным инструментом для подобной конкуренции [5, с. 99].

Процесс цифровизации, воплощенный в технологиях Интернета вещей, цифровых двойников, а также больших данных, дает производственным предприятиям масштабную прозрачность и высокую степень управляемости в режиме реального времени, однако именно инновационный потенциал способен определить, может ли компания трансформировать подобные массивы данных в аналитику, обладающую ценностью, а также в конкретные оптимизированные логистические маршруты, в существенной степени уменьшая операционные издержки и увеличивая качество.

Большую роль в данном случае играет искусственный интеллект, выступающий в качестве мощнейшего мультипликатора инновационного потенциала предприятия. Предприятие, отличающееся развитым инновационным потенциалом, способно не просто приобрести готовое ИИ-решение, а интегрировать его в ядро собственных бизнес-процессов: начиная с проектирования новых материалов при помощи построенных алгоритмов до реализации персональных продуктов на базе проведенного анализа поведения потребителей и интеллектуального управления продуктовым жизненным циклом [5, с. 166].

Так, конкурентное преимущество достигается не наличием искусственного интеллекта как такового, а скорее глубиной его использования в процессах, скоростью обучения имеющихся моделей на уникальных производственных данных и способностью адаптировать корпоративную культуру подданные и алгоритмы.

В конечном итоге, в эпоху цифровизации и искусственного интеллекта инновационный потенциал дает возможность предприятию совершить переход от реактивной модели развития к опережающей, путем создания «умных» продуктов и услуг.

Системная работа началась с утверждения Президентом РФ в 2019 году «Национальной стратегии по развитию ИИ». Одна из задач этой

рассчитанной до 2030 года федеральной программы заключается в содействии пилотному внедрению отечественных ИИ-решений в приоритетных отраслях экономики, в том числе и в промышленности. Так, с 2021 года в рамках нацпроекта выделяются гранты в размере от 20 до 100 млн руб. на реализацию инновационных ИИ-продуктов в промышленности.

С 2021 года работает Автономная некоммерческая организация (АНО) «Цифровая экономика» – основная платформа в России, с помощью которой общаются между собой представители государства, науки и бизнеса в сфере ИИ. По оценкам экспертов, использование некоторых решений в рамках этой платформы только за первый год совместной работы позволило некоторым предприятиям повысить рентабельность на 5%.

Все это лишь часть общей стратегии внедрения ИИ в промышленность, которая связана непосредственно с государственными программами и инициативами. Сейчас практически у каждого крупного российского предприятия есть собственная локальная программа, которая помогает использовать AI-технологии в производственном цикле.

В последнее время курс на цифровизацию российских предприятий набирает все большую силу, а этому в большой степени способствуют принимаемые государством меры поддержки в рамках принимаемых национальных проектов и федеральных программ. Эксперты со стороны Министерства экономического развития РФ отмечают, что к 2030 году технологии искусственного интеллекта можно будет активно использовать в 95% отраслей экономики. В соответствии с данными Национального центра развития искусственного интеллекта, степень проникновения искусственного интеллекта в промышленный сектор с 2021 года выросла в полтора раза, и на сегодняшний день в основных отраслях данный показатель достиг показателя 32%.

При этом, распространению искусственного интеллекта в промышленности препятствует ряд барьеров, среди которых можно выделить: высокую стоимость технологических разработок, а также острая нехватка кадров с высоким уровнем подготовки внутри самих предприятий. Система образования на данный момент не имеет возможности в полной мере удовлетворить существующую потребность в специалистах в сфере промышленного искусственного интеллекта, обеспечивая менее трети от необходимого объема.

Другой, не менее важной проблемой остается дефицит качественных данных для обучения искусственного интеллекта. Информация, которая собирается в процессе производства, нередко представляет в не-

структурированном виде, не является полной и не имеет необходимой разметки, что может быть критичным для оптимального обучения моделей [5, с. 130].

Помимо этого, ряд сложностей вызывает интеграция новых интеллектуальных систем в уже функционирующие технологические модели. Ряд промышленных комплексов продолжают свою работу на устаревшем ПО и промышленном оборудовании, которое нередко не может быть совместимо с современными решениями на базе применения искусственного интеллекта.

По этой причине полномасштабная автоматизация российских предприятий с использованием искусственного интеллекта в ближайшей перспективе представляется маловероятной. Несмотря на это, цифровая трансформация производственного процесса остается одним из наиболее перспективных стратегических направлений для отечественного бизнеса.

В заключение необходимо отметить, что инновационный потенциал производственного предприятия на сегодняшний день проходит процесс фундаментальной трансформации, постепенно переходя из категории вспомогательных ресурсов в категорию стратегического ядра, которое способно определить возможность дальнейшего выживания и лидерства.

В условиях комплексной изменчивости и неопределенности на рынке именно развитый инновационный потенциал, который базируется на данных, интеллектуальных алгоритмах и адаптивной корпоративной культуре, может стать основным активом производственного предприятия, его «цифровым иммунитетом» и источником устойчивости в долгосрочной перспективе.

Конечным результатом данного процесса может стать изменение логики дальнейшего развития: от немедленного следования за рыночными изменениями - к активному построению будущего путем непрерывной генерации и воплощения нововведений.

Библиографический список

1. Агарков, А. П. Управление инновационной деятельностью : Учебник для использования в образовательном процессе образовательных организаций, реализующих программы высшего образования по направлениям подготовки "Менеджмент", "Инноватика" (уровень бакалавриата) / А. П. Агарков, Р. С. Голов. – 2-е издание. – Москва : Издательско-торговая корпорация "Дашков и К", 2020. – 204 с. – ISBN 978-5-394-03551-7. – EDN HECKLN.

2. Зверева, Т. М. Необходимость обновления форм и методов управления в условиях использования инновационного менеджмента / Т. М. Зверева // Электронный научный журнал. – 2020. – № 1(30). – С. 67-70. – EDN LIUIHT.

3. Инновационный менеджмент как объект управления / Ю. И. Минина, К. Д. Шляпин, Д. А. Евдокимова, А. И. Горбачева // Вестник современных исследований. – 2020. – № 7-7(37). – С. 52-58. – EDN JGIAXI.

4. Инновационный менеджмент : Учебно-методическое пособие / В. И. Сурат, Е. В. Лебедева, И. В. Соклакова, М. С. Санталова. – Москва : Издательско-торговая корпорация "Дашков и К", 2021. – 145 с. – ISBN 978-5-394-04287-4. – EDN UVEPIY.

5. Устойчивые сочетания отличительных особенностей бизнес-моделей инновационных фирм / С. А. Смирнов, С. В. Боброва, И. А. Аренков, Я. Ю. Салихова // Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика. – 2021. – Т. 37, № 1. – С. 62-83. – DOI 10.21638/spbu05.2021.103. – EDN CFAARE.

ВЕСЕЛОВА Полина Андреевна
студентка
Самарский государственный экономический университет
Научный руководитель:
Колотилина Мария Александровна
старший преподаватель кафедры
Прикладной информатики
Самарский государственный экономический университет

ТРЕНДЫ ВИДЕОМАРКЕТИНГА ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ПРОДАЖ: КАК СОЦИАЛЬНЫЕ СЕТИ ПОМОГАЮТ СОЗДАВАТЬ ВИРУСНЫЙ КОНТЕНТ

***Аннотация.** Рассмотрен видеомаркетинг как эффективное средство повышения продаж компании в социальных сетях. По результатам анализируемого теоретического материала представлен перечень главных аспектов, на которых стоит концентрироваться маркетологам при продвижении своих товаров и услуг в социальных сетях.*

***Ключевые слова:** видеомаркетинг; социальные сети; цифровая экономика; продвижение; повышение продаж*

В условиях перенасыщения информационного пространства «большими данными» (BigData), обработка которых представляется трудной, в особенности для малых фирм, и появления различных маркетинговых инструментов, которые быстро осваиваются ключевыми игроками на рынке, бизнесу со временем становится все труднее привлекать внимание потенциальных клиентов и удерживать существующих потребителей. В связи с этим одним из мощнейших средств для продвижения и, как следствие, повышения продаж компании становится видеомаркетинг в социальных сетях.

Сегодня видеомаркетинг считается, пожалуй, наиболее эффективным способом развития бизнеса в интернет-среде. В частности, все лучшие умы маркетинга направлены на взаимодействие с молодежью – представителями поколений Альфа и Z. Последние, в свою очередь, уже

преимущественно являются взрослыми платежеспособными людьми. То есть, довольно целесообразна фокус на коммуникации с ними при желании рассказать о собственном продукте.

Многие успешные современные организации используют видеомаркетинг, учитывая предпочтения пользователей из поколений Альфа и Z. В поведении таких потребителей отмечается очевидная тенденция к просмотру огромных объемов видеоконтента в свободное время. В среднем пользователи социальных сетей тратят на просмотр видеороликов ежедневно по 84 минуты. Именно поэтому 91% компаний используют видеоролики для рекламы товаров и услуг, ведь визуализация полезных свойств продукта или важных характеристик идеологии бренда вызывает эмоции и, к тому же, легко распространяется в цифровом пространстве благодаря обширному функционалу социальных сетей.

И правда, в социальных сетях видео могут буквально «взлететь» в части показателей охвата и стать по-настоящему вирусными при минимальных затратах на их подготовку и дальнейшее продвижение. Съемка и монтаж видео давно не требуют расходов на аренду отдельной студии, профессиональное оборудование и найм специалистов, что в очередной раз подчеркивает достоинство социальных сетей как площадок для запуска рекламной кампании.

Согласно исследованию PR-агентства Mediacom.Expert, 51% фирм прибегают к видеомаркетингу в различных социальных сетях (от YouTube до платформы Яндекс.Эфир) с целью привлечения клиентов. На Рисунке 1 отражены и другие задачи, выполняемые организациями с помощью видеомаркетинга.

Так или иначе, статистика показывает, что видеомаркетинг в социальных сетях применяется компаниями с конечной целью повысить текущий уровень продаж. Видеоролики позволяют доносить порой сложную для восприятия информацию за считанные секунды, а грамотно составленный визуал «цепляет» аудиторию. Через видеоконтент проще стимулировать возникновение эмоций и напрямую повлиять на решение потенциального потребителя о совершении покупки. Кроме того, доказано, что при столкновении пользователя с видеороликом, интегрированным в лендинг какого-либо сайта, этот пользователь проведет на данном сайте на 40% больше времени, чем планировалось.

Попробуем разобраться, что необходимо учитывать специалистам по рекламе в социальных сетях при работе с инструментами видеомаркетинга.



Рисунок 1 – Цели видеомаркетинга в социальных сетях, % фирм в общей совокупности

Во-первых, выбор горизонтальной или вертикальной ориентации рекламного видеоролика должен основываться на адаптации ролика под формат того гаджета, на котором планируется его воспроизведение. Невозможно с абсолютной точностью предугадать, в какой момент пользователь наткнется на видео, но следует понимать базовое правило маркетинга о том, что новостную ленту или короткие ролики в формате Tiktok, ShortsлибоReelsпотребители чаще просматривают через мобильные устройства, что говорит о рациональности вертикальной ориентации контента.

Во-вторых, важным аспектом выступает и формат видеоролика, его наполнение. Одним из наиболее интересных для современных пользователей типов видеоконтента представляется интерактив, когда зрителю предлагается фактическое участие в изменении сюжета рекламного сообщения. Перед некоторыми роликами на видеохостинге YouTube, например, можно встретить рекламу со встроенными кнопками перехода на сайт компании рекламодателя или вариантами ответа на поставленный вопрос. Это увеличивает время взаимодействия аудитории с брендом.

При ограниченном маркетинговом бюджете организаций лучше внедрить интерактив для пользователей после просмотра рекламы, предложив ответить в комментариях на тот же целевой вопрос или выведя на экран QR-код для подписки на другие социальные сети компа-

нии. Такие задания не требуют сложного монтажа, как в описанном выше виде интерактива, но, будучи простыми и непосредственными, тоже мотивируют аудиторию к совершению важных действий, что способствует пролонгированию коммуникации.

В-третьих, нужно учитывать, что даже среди аудитории видеохостингов YouTube и RuTube, где ранее наблюдалось господство длинных экспертных роликов, стремительно распространяется тренд на короткие видео длительностью до минуты. Аналитики социальной сети ВКонтакте, предположим, утверждают, что 73% пользователей заходят в приложение на своих телефонах для просмотра роликов на площадке ВК Клипы. 68% процентов из них склонны к тому, чтобы пересылать понравившиеся им ролики другим людям, делая рекламный контент вирусным. Следовательно, для повышения продаж маркетологам корпоративных аккаунтов в социальных сетях нужно включать в видеоролики главную тему потребительского запроса и позиционировать способы его решения с минимальными усилиями, ориентируясь на то, что этот инструмент является ключевым способом «достучаться» до клиента.

Если в рекламном видеоролике в социальных сетях присутствует инфлюенсер, его дикция должна быть четкой. В противном случае есть вероятность, что пользователь пролистнет видео, ведь неграмотные «лидеры общественных мнений» формируют отрицательное впечатление о бренде. Для тех, кто в принципе не любит слушать или в определенный момент времени не имеет возможности включить звук спецалисты по рекламе могут сопровождать видеоряд субтитрами при монтаже роликов, делая контент удобным для максимального числа потребителей и тем самым усиливая лояльность аудитории.

В конце концов, при подготовке видеоконтента в социальных сетях фирмам рекомендуется демонстрировать экспертность в своих роликах, заведомо устраняя любые возражения целевой аудитории. В случаях, когда потенциальные клиенты получают ответ на волнующий их вопрос при просмотре видео, авторитет бренда в их глазах возрастает, в очередной раз стоит подчеркнуть и то, что укрепляется их лояльность.

Подкреплять экспертность стоит достоверными статистическими сведениями, несмотря на то, что далеко не каждый пользователь разбирается в актуальной аналитике. Слова инфлюенсера, произносимые в рекламных сообщениях без сопроводительных визуалов, а также «сухие» цифры больше не привлекают продвинутых потребителей. В социальных сетях спросом пользуются графики, столбчатые и круговые диаграммы, которые смотрятся намного лучше, нежели излюбленные форматы рекламы, не осложненные подобными элементами.

Проблематикой современного видеомаркетинга в социальных сетях является выбор актуальных тем рекламных сообщений, непосредственно способствующих повышению продаж. Помимо экспертности, позволяющей донести смысл идеологии бренда до аудитории, поделиться работающими способами закрытия потребностей клиентов и умением решать важные вопросы, важно раскрывать команду персонала организации, т. е. людей, занимающихся развитием бизнеса.

Конечно, публикация подробных биографических фактов в социальных сетях не всегда уместна и порой даже бывает опасна. Тем не менее, допустимо вещать об увлечениях сотрудников компании. Потребителю нужно видеть, что в фирме работают настоящие специалисты с уникальным образом жизни, чувством юмора и особыми подходами к организации досуга в нерабочее время. Выходит, что видеомаркетинг, направленный на повышение продаж, не всегда стремится к демонстрации продукта, а зачастую еще и используется для того, чтобы показать «живой» контент.

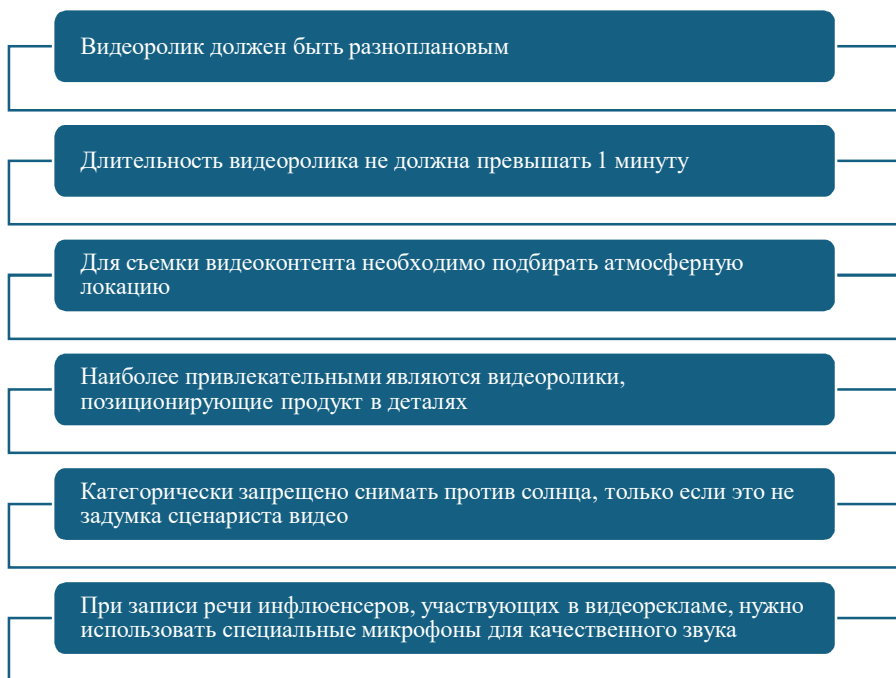


Рисунок 2 – «Золотые правила» современного видеомаркетинга в социальных сетях

Получается, что для успешной интеграции видеомаркетинг в деятельность той или иной компании в медиaprостранстве, нужно руководствоваться рядом «золотых правил». По результатам подготовки и структуризации данного теоретического материала был составлен перечень главных аспектов, на которых стоит концентрироваться маркетологам (Рисунок 2).

Таким образом, видеомаркетинг – это отличный инструмент для усиления присутствия любого бизнеса в социальных сетях. Многие современные маркетологи, интегрирующие свои стратегии по повышению продаж в цифровую реальность, достигают большего успеха, поскольку взаимодействие с аудиторией в социальных сетях обеспечивает привлечение огромного количества потребителей и удержание их внимания в долгосрочной перспективе.

Библиографический список

1. Брагин, А. П. Тренд современного интернет-маркетинга в социальных сетях: короткие видеоролики / А. П. Брагин // Практический маркетинг. – 2023. – № 10(316). – С. 36-41. – DOI 10.24412/2071-3762-2023-10316-36-41. – EDN QQPBSU.

2. Видеомаркетинг в соцсетях для бизнеса в 2024 году: подробная инструкция по внедрению// vc.ru. URL: <https://vc.ru/marketing/1363356-videomarketing-v-socsetyah-dlya-biznesa-v-2024-godu-podrobnaya-instrukciya-ro-vnedreniyu> (дата обращения: 22.02.2026).

3. Видеомаркетинг на YouTube: основные тренды 2025 года// Яндекс.Дзен. URL: <https://dzen.ru/a/aCwZGJghH0M-eJsV> (дата обращения: 22.02.2026).

4. Смолянинов А. Лучшие практики видеомаркетинга в социальных сетях: путеводитель по эффективной стратегии // ИНКЛИЕНТ. URL: <https://inclient.ru/stats-video-content/> (дата обращения: 22.02.2026).

5. Статистика видеоконтента (2025) // Видеохантер. URL: <https://videohunter.pro/instrukcii/social-media-video-marketing-best-practices-and-tips/> (дата обращения: 22.05.2025).

6. Толстяков, Р. Р. Коммуникационное пространство вирусного видеомаркетинга / Р. Р. Толстяков, Р. Г. Гучетль, И. Н. Горбунов // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. – 2018. – Т. 11, № 3. – С. 59-71. – DOI 10.18721/JE.11305. – EDN XVYOLR.

7. Telegram и ВКонтакте стали самыми популярными площадками для размещения видеоконтента // Sostav. URL: <https://www.sostav.ru/publication/reklama-video-issledovanie-67512.html> (дата обращения: 22.03.2026).

ДОНЦОВ Богдан Геннадьевич
студент

Самарский государственный экономический университет
Научный руководитель:

ЕРМОЛИНА Лилия Валерьевна

кандидат экономических наук, доцент,

и.о. заведующего кафедрой Прикладной информатики
e-mail: ertolina@mail.ru

Самарский государственный экономический университет

ВЛИЯНИЕ САНКЦИЙ НА ФИНАНСОВУЮ БЕЗОПАСНОСТЬ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ: АДАПТАЦИЯ И СТРАТЕГИИ ВЫЖИВАНИЯ

Аннотация. В данной статье рассматриваются экономические санкции как внешнее влияние на финансовую безопасность государства и отечественных компаний. Также анализируются такие последствия, как ограниченность ресурсов, прекращение внешнеэкономической деятельности, технологические ограничения и изменение финансовых результатов компаний в целом. Вследствие этого приводятся и анализируются стратегии выживания при внешних санкциях, описываются примеры компаний, следующих по ним.

Ключевые слова: санкции; ограниченность; финансовая безопасность; адаптация; риски и угрозы

Политическая и экономическая сферы тесно связаны и переплетены различными взаимоотношениями между их субъектами: людьми, организациями и даже странами. С 2014 года, а особенно после 2022 года, российские компании были подвержены сильным санкциям, затронувшим всю экономическую сферу и виды ее деятельности. Отечественные предприятия для того, чтобы остаться на рынках, должны были мгновенно отреагировать на зарубежное давление ради сохранения текущих позиций, что кардинально поменяло вектор развития многих организаций и сместило фокус, в том числе, на обеспечение их финансовой безопасности.

Экономические санкции – внешний ограничитель деятельности государства и его компаний, характеризующий влияние других стран с целью завоевания власти и установления господства. Политические отношения в современном мире остры, что актуализирует тему статьи: для сохранения экономической составляющей государства необходимы нерушимые компании, способные быстро и гибко адаптироваться к изменениям [см. 1].

Финансовая безопасность предприятия – это состояние компании, характеризующееся полной защищенностью его финансовых ресурсов и процессов от внешних или внутренних угроз. Ее составляющие – это платежеспособность, доступ к внутреннему и внешнему финансированию, устойчивость денежных потоков, а также инвестиционная привлекательность [2].

Так на что же конкретно повлияли зарубежные санкции в отношении российских компаний?

1. Ограничение доступа к финансовым ресурсам

Международные финансовые рынки оказались закрыты для российских компаний. Если раньше они могли кредитоваться в иностранных банках, получать инвестиционную поддержку из-за рубежа, то сейчас доступ к таким финансовым инструментам ограничен или же полностью закрыт. Следствием этого является усиление позиций государства в экономике, привлечение заемного капитала под более высокий процент, снижение инвестирования.

2. Сокращение внешнеэкономической деятельности

Экспорт стал снижаться, так как функционирующая до этого логистика была нарушена, перевозки стали дороже, появилась необходимость в посредниках для продажи товара и поиска новых рынков в целом.

3. Технологические ограничения

Капитал, как технологии и оборудование, претерпел уменьшение поставок из-за рубежа или их полную отмену, произошла потеря разработок и лицензий. Это привело компаний к самостоятельной разработке собственных технологий, что в моменте замедляет развитие предприятий, приводит к увеличению затрат.

4. Изменение финансовых показателей

Однозначной картины выявить нельзя, так как вышеперечисленные факторы вкуче даю изменение результатов компаний как негативную, так и в положительную сторону в ряде случаев. В основном, конечно, это уменьшение прибыли, рост издержек, потеря рыночных позиций. Но могут присутствовать и положительные аспекты, например,

увеличение внутреннего спроса снижение конкуренции. Все это зависит лишь от скорости и качества приспособления предприятия к изменяющейся среде.

Все приведенные факторы стали стимулом к кардинальному изменению стратегий компаний. В условиях санкций можно выделить следующие стратегии с примерами предприятий.

1. Импортозамещение

Данная стратегия – ответный удар санкциям, содержащий мощное противодействие: «купим не у вас, а у любого другого». Импортозамещение поддерживает отечественных производителей и стимулирует саму компанию создавать необходимое.

После введения санкций ПАО «КАМАЗ» лишилось связей с западными поставщиками, в том числе с партнером Daimler. Механизм адаптации содержал переход на поставщиков из других стран, поддерживающих РФ, локализацию производства ключевых компонентов (двигатели, трансмиссии), разработка новой линейки К5.

Результатами стали: сохранение производства (более 54 тыс. единиц техники в 2024 г.), рост выпуска новой линейки К5 (+26,5%), при этом прибыль резко снизилась из-за роста затрат и дорогих кредитов. Производство не остановилось, но финансовая эффективность, безусловно, уменьшилась [3].

2. Диверсификация рынков сбыта

Данная стратегия – также ответный удар: «не купите вы, купит кто-то другой». Новые рынки – новые взаимоотношения между странами и компаниями, которые могут быть почвой для дальнейшего сотрудничества.

Нефтегазовый сектор демонстрирует влияние санкций: после эмбарго ЕС компании были вынуждены срочно переориентировать экспорт. ПАО «НК «Роснефть» нарастило поставки в Индию через Nayara Energy, а ПАО «Лукойл» перенаправило продажи Litasco на неевропейские рынки и продало НПЗ ISAB в Италии, избежав национализации. Наибольшие потери понесло ПАО «Газпром»: в 2022 году экспорт газа в дальнее зарубежье снизился на 45,5% (минимум за более чем 30 лет), а добыча – на 20%. В ответ компания сделала приоритетом поставки по газопроводу «Сила Сибири» в Китай [4].

3. Государственная поддержка

Данная мера необходима, поскольку показывает предприятиям, как важен их вклад в экономику страны, что государство готово обеспечить финансовую и иную поддержку, особенно капиталоемким и стратегическим отраслям. Оно применяет следующие меры: субсидии,

льготное кредитование, налоговые льготы, участие в капитале предприятия.

АО «ГТЛК» играет ключевую роль в транспортной сфере страны, потому после ввода санкций обеспечило предоставление бюджетных средств и расширенное финансирование, развитие программ развития транспорта. Кроме того, страна компенсировала до 60% транспортных расходов экспортеров, а также финансировала НИОКР и разработку новых технологий [5].

4. Цифровизация и развитие технологий

Данная стратегия позволит компаниям не только остаться на рыночных местах и не упустить их, а в гонке с зарубежными компаниями врываться на лидирующие позиции.

После санкций 2022 года Яндекс и Сбер ускорили цифровизацию. У Яндекс доля поиска выросла с 49% (2022) до 61% (2023), с прогнозом 71–73% к 2025 году. Аудитория превысила 100 млн (+20%), «Алиса» обработала 1 млрд запросов в 2024 (+50%). Выручка увеличилась с 160 до 250 млрд руб., прибыль – с 5 до 30 млрд руб., 95% инфраструктуры локализовано. У Сбербанка доля мобильных операций достигла 85% (2024), онлайн-операций – 92%. До 80% ПО заменено отечественным. Platform V обработала 10 млрд транзакций, GigaChat – 15 млн пользователей. Выручка выросла с 900 млрд до 1,2 трлн руб., клиентская база – 110 млн [6-7].

Таким образом, санкции как внешнее явление способствовали не только возникновению негативных последствий, но и стали стимулом для компаний развиваться, ориентируясь на свои силы и открытие новых рынков. Такие стратегии как диверсификация и цифровизация являются стратегически правильными, так как позволяют не просто адаптироваться, но и развиваться в различных направлениях.

Библиографический список

1. Стефанова, Н. А. Влияние иностранных санкций на фондовый рынок Российской Федерации / Н. А. Стефанова, А. А. Королев // Основы экономики, управления и права. – 2023. – № 4(39). – С. 96-101. – DOI 10.51608/23058641_2023_4_96. – EDN КРКQQК.

2. Шиндина, Т. А. Риски и угрозы экономической безопасности предприятия / Т. А. Шиндина, Н. В. Князева // Московский экономический журнал. – 2025. – Т. 10, № 7. – С. 130-141. – DOI 10.55186/2413046X_2025_10_7_183. – EDN FOGIDU.

3. Российские компании раскрыли, чем заменяли западное оборудование // РБК : [сайт]. – 2023. – 2 февраля. – URL: <https://www.vedomosti.ru/>

press_releases/2025/05/05/osnovnie-napravleniya-adaptatsii-rossiiskih-kompanii-neftegazovoi-otrasli-v-usloviyah-ogranichenii (дата обращения: 04.03.2026)

4. Основные направления адаптации российских компаний нефтегазовой отрасли в условиях ограничений // Ведомости : [сайт]. – 2025. – 5 мая. – URL: https://www.vedomosti.ru/press_releases/2025/05/05/osnovnie-napravleniya-adaptatsii-rossiiskih-kompanii-neftegazovoi-otrasli-v-usloviyah-ogranichenii (дата обращения: 04.03.2026).

5. ГТЛК и Минтранс России начали реализацию программы льготного лизинга автобусов в рамках нацпроекта «Инфраструктура для жизни» // Ведомости : [сайт]. – 2026. – 18 марта. – URL: https://www.vedomosti.ru/press_releases/2026/03/18/gtlk-i-mintrans-rossii-nachali-realizatsiyu-programmi-lgotnogo-lizinga-avtobusov-v-ramkah-natsproekta-infrastruktura-dlya-zhizni (дата обращения: 19.03.2026).

6. Google или Яндекс? Кто захватит российский рынок в 2025 году // Vc.ru. – 2024. – 15 дек. – URL: <https://vc.ru/marketing/1712729-google-ili-yandex-kto-zahvatit-rossiiskii-rynok-v-2025-godu> (дата обращения: 04.03.2026).

7. Как отразились санкции на цифровизации банков // Plusworld.ru. – 2025. – 25 февр. – URL: <https://plusworld.ru/articles/51319/> (дата обращения: 04.03.2026).

ЕЛЮШКИН Данил Анатольевич

студент

Самарский государственный экономический университет

ЕРМОЛИНА Лилия Валерьевна

кандидат экономических наук, доцент,

и.о. заведующего кафедрой Прикладной информатики

e-mail: ermolina@mail.ru

Самарский государственный экономический университет

ВАЛЮТНЫЕ РИСКИ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ В УСЛОВИЯХ ВОЛАТИЛЬНОСТИ РУБЛЯ

***Аннотация.** В данной статье представлены основные аспекты валютных рисков, раскрыв её сущность, классификацию, а также выявили, что за последние года наблюдается трансформация рынка (переход от биржевого ценообразования (доллар/евро) к внебиржевому и доминирование юаня). Кроме того, проанализировали специфические факторы волатильности рынка (институциональные изменения в России, глобальная политическая неопределенность и макроэкономические сдвиги), а также путём анализа статистики выявили динамику волатильности рубля и риски для бизнеса, которые возникают вследствие данного процесса.*

***Ключевые слова:** валютные риски; волатильность; курс валюты; санкционное давление; финансовая стабильность*

На сегодняшний день на фоне глубоких структурных изменений в российской экономике и беспрецедентного санкционного давления на финансовую систему валютный риск стал ключевой проблемой для отечественных предприятий, угрожая их финансовой стабильности.

Так, рассмотрим основные аспекты понятия «валютные риски». Они представляют собой потенциальные финансовые потери, которые возникают в следствии колебаний обменного курса. Эти риски возникают в международной торговле, кредитовании, валютных и других операциях, расчеты по которым производятся в иностранной валюте. В частности, если валюта получателя экспортера обесценивается по от-

ношению к его национальной валюте в период между подписанием контракта и фактическим получением платежа, экспортер сталкивается с риском снижения прибыли или даже убытков [1].

Стоит отметить, что существует три основных вида валютных рисков, данные представлены на рисунке 1 [2].

Операционные	Финансовые	Экономические
возникают в ходе обычной деятельности компании, когда она сталкивается с необходимостью обмена одной валюты на другую. Например, если российская компания, импортирующая товары из Европы, заключает контракт на поставку в евро, изменение курса евро к рублю в период выполнения контракта может привести к увеличению затрат.	связаны с инвестициями в иностранные активы. Например, если российский инвестор покупает акции американской компании, то его доход зависит не только от изменения стоимости акций, но и от колебаний курса рубля к доллару.	относятся к изменениям в макроэкономической среде, которые могут повлиять на курс валют. Например, политические события, такие как выборы или введение санкций, могут вызвать резкие колебания валютных курсов.

Рисунок 1 – Классификация валютных рисков

Согласно законодательству Российской Федерации, валютный контроль является обязанностью Центрального банка и Правительства [3, С. 392-393]. Разнообразные расчеты между иностранными и отечественными субъектами подвергаются взаимному контролю, регулируемому соответствующими органами и структурами, которые направлены на обеспечение финансовой устойчивости страны и создание благоприятного экономического климата, все расчеты между нерезидентом и резидентом попадают под контроль ведомств и структурам [4, С. 107-108].

В период с 2024 по 2025 год российский валютный рынок претерпел фундаментальную трансформацию. Ранее прозрачный механизм обменного курса, привязанный к доллару США и евро, был заменен менее прозрачным внебиржевым механизмом торговли. В результате юань стал основной расчетной единицей и главным ориентиром для стоимости рубля. Этот фундаментальный сдвиг имеет решающее значение для финансовой стабильности предприятий, поскольку на колебания национальной валюты теперь влияют не только традиционные факторы, такие как цены на нефть, но и ограничения инфраструктуры и специфические платежные проблемы.

Волатильность рубля отражает степень колебаний обменного курса за определенный период. Иными словами, это показатель стабильности колебаний обменного курса: низкая волатильность означает,

что обменный курс изменяется плавно и предсказуемо в пределах ожидаемого диапазона, в то время как высокая волатильность указывает на резкие и значительные колебания как укрепления, так и ослабления [5].

Крайне важно отметить, что в 2024 – 2025 годах, на волатильность финансовых рынков влияют определённые факторы, а именно: институциональные изменения в России, глобальная политическая неопределённость, а также макроэкономические изменения. Проанализируем данные факторы в таблице 1.

Таблица 1 – Факторы волатильности в 2024-2025 годах.

Фактор	Описание
Разрушение биржевого механизма	В следствии санкций США против Мосбиржи и НКЦ в 2024 году были остановлены биржевые торги долларом и евро. Так, курс ЦБ определялся на основе внебиржевых сделок, что напрямую привело к фрагментации и росту волатильности.
Перестройка валютного рынка и санкции	Например, санкции, введенные в отношении Газпромбанка в ноябре 2024 года, нарушили традиционные механизмы притока иностранной валюты. Это вынудило участников рынка быстро адаптироваться к постоянно меняющейся обстановке, что привело к нестабильности на рынке в целом.
Геополитическая неопределенность	Обострение геополитики вынуждает российских экспортеров увеличивать скидки на свои товары и нести дополнительные логистические издержки. Это снижает реальный приток валюты в страну, создавая её дефицит на внутреннем рынке.

Так, рассмотрим динамику волатильности рубля за последние 5 лет, данные представлены на рисунке 2 [6].

Так, наблюдается резкие колебания курса рубля свидетельствуют об экономической нестабильности. После периода относительной стабильности в 2020-2021 годах рубль пережил необычное укрепление в 2022 году (достигнув 68,95 рубля) из-за жесткого валютного контроля и сокращения импорта. Однако впоследствии рубль быстро обесценился, упав до 92,57 рубля к 2024 году, что составляет девальвацию более чем на 34% за два года.

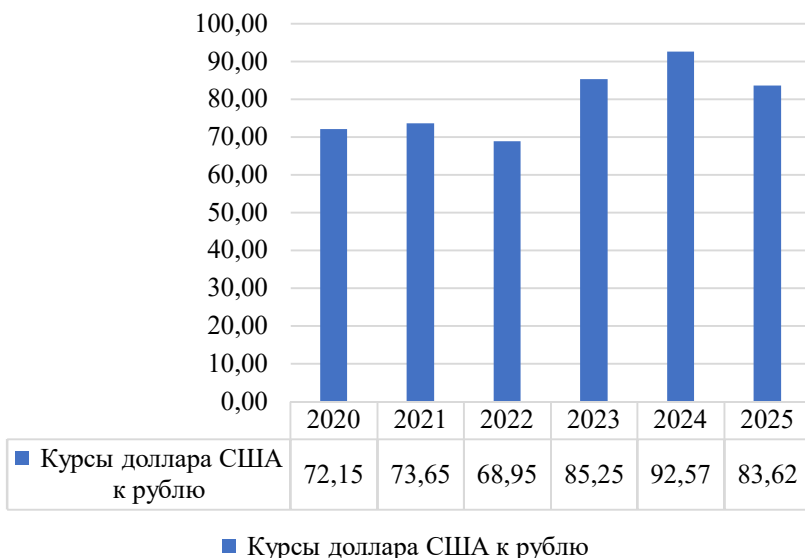


Рисунок 2 – Курс доллара США к рублю 2020-2025 г.г.

В следствии данных колебаний возникают следующие валютные риски для российских компаний, а именно:

Во-первых, операционные риски. Задержка между подписанием контракта и оплатой, особенно в случае импорта, может привести к прямым убыткам. Колебания обменного курса в этот период (например, от 70 до 92) могут вызвать неконтролируемый рост производственных затрат, что в конечном итоге приведет к нулевой чистой прибыли.

Во-вторых, трансляционные риски. Переоценка валюты в балансе компании может привести к возникновению «бухгалтерских» прибылей или убытков, искажая фактическое финансовое положение. Это напрямую может повлиять на снижение инвестиционной привлекательности и ограничить выплату дивидендов.

В-третьих, инфляционные риски: усиление нестабильности рынка вынуждает компании учитывать «безопасную» маржу (основанную на ожидаемом обесценивании валюты) при разработке ценовых стратегий, что ослабляет конкурентоспособность отечественной продукции и стимулирует снижение покупательной способности.

Таким образом, в 2024-2025 годах российские компании столкнулись с новой реальностью: валютный риск перестал быть стандартным рыночным фактором и превратился в фундаментальную угрозу их фи-

нансовой безопасности. Геополитическая неопределенность, санкции, направленные против финансовой инфраструктуры, и «платежные трения» усугубили волатильность рубля, вынуждая компании применять более проактивный подход к управлению рисками.

Библиографический список

1. Руднева Е. Валютные риски [Электронный ресурс] // Банки.ру : [сайт]. – 02.03.2026. – URL: https://www.banki.ru/wikibank/valyutnyie_riski/ (дата обращения: 28.02.2026)

2. Валютный риск: что это и как защитить деньги [Электронный ресурс] // Профдело : [сайт]. – 02.12.2025. – URL: <https://www.profdelo.com/blog/valyutnyu-risk-vidy-i-sposoby-upravleniya/> (дата обращения: 28.02.2026).

3. Занина, О. В. Рынок труда в эпоху цифровой экономики: тренды и сценарии развития / О. В. Занина, И. И. Соломко // Актуальные вопросы устойчивого развития регионов, отраслей, предприятий : материалы Международной научно-практической конференции. В 4-х томах., Тюмень, 23 декабря 2022 года. Том 2. – Тюмень: Тюменский индустриальный университет, 2023. – С. 391-393. – EDN YZPMYV.

4. Глебова, А. Г. Регулирование валютных рисков российских банков в условиях международных санкций / А. Г. Глебова, А. М. Березин // Вестник Забайкальского государственного университета. – 2023. – Т. 29, № 4. – С. 105-114. – DOI 10.2109/2227-9245-2023-29-4-105-114. – EDN XEACET.

5. Волатильность валюты - простыми словами [Электронный ресурс] // Финам : [сайт]. – 09.10.2020. – URL: <https://www.finam.ru/publications/item/volatilnost-valyuty-prostymi-slovami-20201009-11570/> (дата обращения: 28.02.2026).

6. Audit-it.ru : сайт / Курс доллара США [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.audit-it.ru/currency/sr_vz.php/?currency=USD&period_month=12&period_year=2025&fyear_start=0&getcurrency=1 (дата обращения: 28.02.2026).

ЕРМОЛИНА Лилия Валерьевна
кандидат экономических наук, доцент,
и.о. заведующего кафедрой Прикладной информатики
e-mail: ertolina@mail.ru
Самарский государственный
экономический университет
МЕЛЬНИКОВА Дарья Александровна
кандидат технических наук, доцент
Самарский государственный технический университет

ПРОБЛЕМЫ ВНЕДРЕНИЯ И ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТЕХНОЛОГИЙ ЦИФРОВИЗАЦИИ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ СОВРЕМЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

***Аннотация.** В статье рассматривается современное состояние отечественного рынка труда и HR-системы, а также тренды, связанные с цифровизацией HR-системы. Приведены статистические данные и наиболее ключевые тенденции цифровой трансформации HR-системы отечественных предприятий. Представлены актуальные и значимые проблемы, связанные с внедрением и использованием технологий цифровизации в системе управления персоналом отечественных предприятий.*

***Ключевые слова:** цифровизация; цифровые технологии; управление персоналом; проблемы цифровизации; рынок труда*

В современных условиях отечественного и мирового социально-экономического развития, где, несмотря на повсеместную и всеобщую цифровизацию самых разнообразных бизнес-процессов и процессов жизнедеятельности, человек остается наиболее главным и значимым ресурсом любого успешного и эффективного предприятия, заменить которого полностью на сегодняшний день не представляется возможным.

При этом, процесс управления персоналом современного предприятия, включающий все этапы работы с сотрудниками, начиная от подбора и оценки, заканчивая развитием карьеры или лояльным увольне-

нием, из года в год становится все сложнее. Такая ситуация во многом связана как с дефицитом квалифицированных кадров [см. 1], проблемами производительности труда [см. 2], так и с общими тенденциями существования и развития рынка труда, а также трендами цифровой трансформации бизнеса и, в частности, управления персоналом.

Так, на фоне рекордно низкого уровня безработицы, составившего по итогам 2025 года порядка 2-3%, наблюдается значительное замедление найма новых сотрудников, что создает значительное напряжение на рынке труда, обусловленное значимостью подбора и трудоустройства сотрудников [3].

Несмотря на вышесказанное, процесс внедрения и использования цифровых технологий на всех этапах управления персоналом современных предприятий не стоит на месте. Основные тренды и итоги цифровой трансформации HR-системы современного бизнеса за прошедший год представлены на рисунке 1.

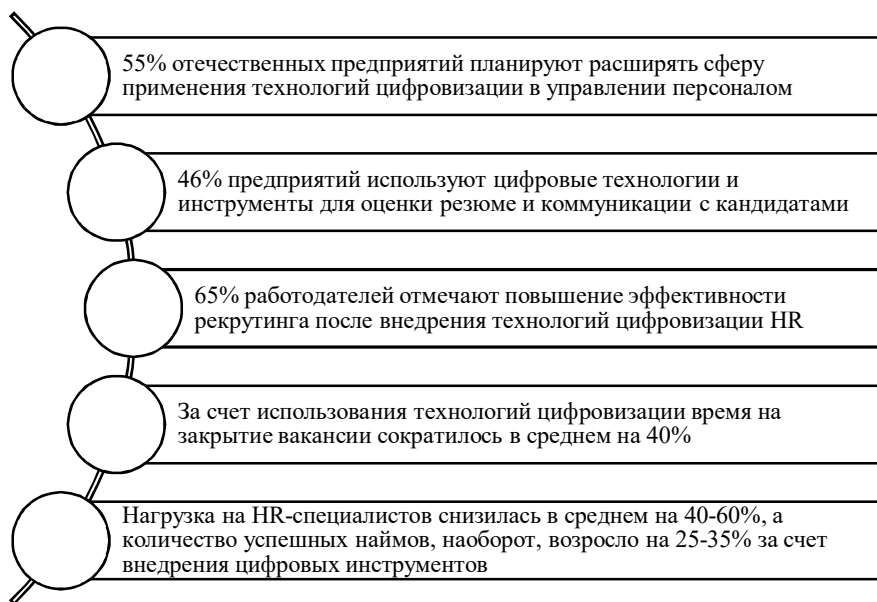


Рис. 1. Итоги цифровой трансформации процессов управления персоналом за 2025 год [4]

При этом, необходимо отметить, что, несмотря на некоторые очевидные преимущества осуществления цифровой трансформации си-

системы управления персоналом, ведущие к росту эффективности HR-процессов, на сегодняшний день цифровизация управления персоналом современных отечественных предприятий проходит довольно медленно, сталкиваясь с множеством разнообразных проблем и тормозящих факторов, а общий результат от внедрения и активного использования цифровых программ и продуктов отмечается на уровне менее 50% [5].

Так, на сегодняшний день около 20% представителей отечественного бизнеса все еще не цифровизировали ни один HR-процесс, продолжая использовать в управлении персоналом ручные процессы. Кроме того, в среднем 46% отечественных предприятий в целом не проводят оценку эффективности от внедрения и использования цифровых инструментов в управлении персоналом, что отражает невысокий уровень заинтересованности бизнеса в цифровой трансформации HR³. При этом, стоит отметить, что лишь порядка 7% предприятий оценивают эффективность от внедрения и использования цифровых технологий и инструментов отрицательно, не замечая от этого ощутимого для бизнеса результата [5].

На современном этапе развития наиболее основным барьером для осуществления быстрой и эффективной цифровой переориентации системы управления персоналом выступают не сами технологии и сложность их внедрения и дальнейшего использования, а бюджет и ресурсы HR-подразделений бизнеса. Топ-менеджеры и собственники предприятий готовы выделить различного рода инвестиции на цифровизацию HR только при наличии четкой аргументации, подтверждающей эффективность и результативность влияния цифровых технологий и инструментов на процессы управления персоналом.

При этом, в текущих реалиях, рассмотренных выше, обоснование эффективности использования цифровых технологий в HR-задачах значительно затруднено. Так, согласно статистическим данным, порядка 17% отечественных предприятий испытывают трудности в вопросах утверждения и согласования бюджета инвестиций на цифровизацию системы управления персоналом [5].

Рассматривая текущее состояние процессов внедрения и использования цифровых технологий и инструментов в HR-систему предприятий, необходимо выделить ряд наиболее ключевых проблем, классифицируемых на группы, представленные на рисунке 2.

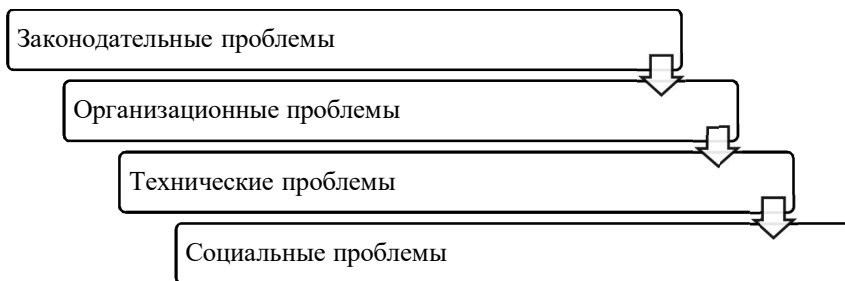


Рис. 2. Классификация проблем, возникающих при внедрении и использовании цифровых технологий в системе управления персоналом

Рассмотрим представленные группы проблем более подробно.

1. Законодательные проблемы.

Данная группа проблем связана со сложностями в соблюдении отечественного законодательства в процессе внедрения и использования цифровых технологий, многие из которых по сей день являются зарубежными. Среди наиболее значимых факторов, относящихся к данной группе проблем, стоит отметить сложности в ведении электронного документооборота в соответствии с трудовым законодательством, сложности с внедрением определенных цифровых технологий и инструментов, вызванные их несогласованностью с Законом «О персональных данных», а также отсутствие системного подхода и единого законодательного регулирования вопросов цифровой трансформации системы управления персоналом.

2. Организационные проблемы.

Эта группа проблем основывается на возникновении и проявлении сложностей в вопросах непосредственного внедрения новых цифровых технологий в регулярное использование на предприятии. Так, наиболее весомыми сложностями выступает довольно сильное сопротивление сотрудников предприятий изменениям, встречающееся практически повсеместно, недостаточный уровень интеграции и координация цифровых технологий, используемых в различных подразделениях и отделах предприятия, а также выделение недостаточного количество различного рода корпоративных ресурсов⁴.

Помимо этого, отдельно необходимо отметить отсутствие или нехватку поддержки сотрудников в процессе внедрения новых цифровых технологий, а также недостаточность обучающих мероприятий со стороны руководителей предприятия. Зачастую сотрудники не знакомы с

возможностями новых технологий и просто не знают, как применить их на практике.

3. Технические проблемы.

Проблемы, связанные с техническим обеспечением внедрения цифровых технологий и инструментов, а также с их совместимостью с уже используемыми на предприятии технологиями.

В рамках данной группы проблем ключевыми факторами выступают недостаточный уровень совместимости новых цифровых технологий с используемыми на предприятии информационными системами, разрозненность цифровых технологий в различных департаментах и отделах предприятия, а также нехватка квалифицированных IT-специалистов, занятых внедрением и настройкой корректной работы и совместимости цифровых технологий внутри одного предприятия.

Отдельное внимание необходимо уделить вопросам недостаточной безопасности и защиты персональных данных при использовании новых технологий в управлении. Так, в процессе интеграции и применения цифровых технологий и инструментов, регулирующих различные бизнес-процессы, значительно возрастает риск потери персональных данных.

4. Социальные проблемы.

Проблемы, связанные с дефицитом квалифицированных кадров, необходимых для внедрения цифровых технологий и инструментов, изменением корпоративных культур в связи с внедрением новых цифровых технологий, а также зачастую непонимание сотрудниками конечной цели внедрения и использования цифровых технологий.

Таким образом, на современном этапе социально-экономического развития внедрение и дальнейшее активное использование цифровых технологий в системе управления персоналом современных предприятий, выступая одной из приоритетных целей развития отечественной экономики, сталкивается с рядом довольно критичных проблем, препятствующих эффективной цифровизации различных направлений и отраслей, в том числе управление персоналом современных предприятий.

Для достижения высокой эффективности и результативности внедрения цифровых технологий и инструментов необходима разработка комплексных мер по реагированию на различные группы трудностей, связанные с цифровой трансформацией системы HR.

Библиографический список

1. Ермолина, Л. В. Развитие строительной отрасли России в условиях дефицита кадров / Л. В. Ермолина, Н. Н. Пронина, Д. А. Мельникова // Эксперт: теория и практика. – 2023. – № 4(23). – С. 148-153. – DOI 10.51608/26867818_2023_4_148. – EDN EZUCKD.
2. Сорочайкин, А. Н. Знания и рост производительности труда (концепция П. Друкера - Ф. Тейлора) / А. Н. Сорочайкин, И. А. Сорочайкин // Вестник Самарского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2011. – № 10(91). – С. 15-21. – EDN PONFIJ.
3. Рынок труда 2025: замедление найма на фоне рекордно низкой безработицы. URL: <https://companies.rbc.ru/news/YJ5AzmNRAf/ryinok-truda-2025-zamedlenie-najma-na-fone-rekordno-nizkoj-bezrabortitsyi/> (дата обращения: 06.02.2026).
4. Искусственный интеллект в HR: как технологии меняют подбор персонала в 2026 году. URL: <https://vc.ru/hr/2701576-iskusstvennyj-intellekt-v-hr-i-izmenenie-podbora-personala>(дата обращения: 05.02.2026).
5. Более половины российских компаний не могут оценить эффект от HR-автоматизации. URL: https://www.cnews.ru/news/line/2025-06-26_bole_polo_viny_rossijskih (дата обращения: 05.02.2026).
6. Багова, Д. М. Цифровизация технологий управления персоналом организаций: тенденции, проблемы, решения / Д. М. Багова // Журнал прикладных исследований. – 2025. – № 9. – С. 87-90. – DOI 10.47576/2949-1878.2025.9.9.012. – EDN NIRWFS.

ЁРАКОВ Комилджон Джамшедович
студент

Самарский государственный экономический университет

Научный руководитель:

Арапова Юлия Викторовна

преподаватель,

кафедра Прикладной информатики

Самарский государственный экономический университет

УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСОВЫМИ РИСКАМИ ОРГАНИЗАЦИИ

***Аннотация.** В условиях текущей экономической неопределенности, обусловленной высокой изменчивостью валютных курсов, процентных ставок и санкционным давлением, эффективное управление финансовыми рисками становится ключевым фактором для обеспечения экономической безопасности и устойчивого развития предприятия. Данная статья посвящена теоретическим аспектам управления финансовыми рисками в организациях. Рассматриваются предпосылки возрастания значимости риск-менеджмента в условиях экономической нестабильности и волатильности финансовых рисков. Особое внимание уделяется методам управления финансовыми рисками организации и минимизации вероятной потери финансовой устойчивости.*

***Ключевые слова:** риски; издержки; финансы; хеджирование; диверсификация; финансовая устойчивость; страхование*

Как сказано в статье Чэна: «Финансовый риск представляет собой вероятную характеристику события, которая может привести в отдаленной перспективе к потерям, недополучению доходов, недополучению дополнительных доходов по причине осознанных действий самой организации под влиянием внешних (некая неясность будущих процентных ставок, курсов валютного обмена) и внутренних (изменение цен на активы) факторов развития в условиях неопределенности экономической среды» [1].

Возникновение финансовых рисков в деятельности организации обусловлено совокупностью внешних и внутренних факторов, которые формируют среду неопределенности и потенциальных угроз для хозяйствующего субъекта.

К числу внешних предпосылок относится макроэкономическая нестабильность, проявляющаяся в высокой волатильности валютных курсов, что создает существенные риски для компаний, осуществляющих внешнеэкономическую деятельность: импортеры сталкиваются с удорожанием закупаемых товаров и комплектующих, а экспортеры могут нести потери при снижении курса иностранной валюты. Изменение ключевой ставки Центрального банка непосредственно влияет на стоимость заемных ресурсов, определяя доступность кредитования для предприятий реального сектора. Скачки инфляции ведут к росту цен на сырье, материалы и энергоресурсы, что увеличивает себестоимость производимой продукции и обесценивает оборотные средства организации. Экономические кризисы, санкционное давление и геополитическая нестабильность нарушают устоявшиеся хозяйственные связи и негативно сказываются на платежеспособности контрагентов.

Существенное значение имеет также состояние финансового рынка и институциональной среды. Отсутствие у предприятий доступа к современным инструментам хеджирования, таким как производные финансовые инструменты, ограничивает их возможности по страхованию рисков от неблагоприятных изменений рыночной конъюнктуры. Угрозу для устойчивости предприятия представляют как недобросовестные конкурентные действия участников рынка, способные подорвать клиентскую базу организации и снизить прибыльность, так и высокая и высокая изменчивость регуляторной среды, включая налоговое администрирование, которая осложняет формирование достоверных финансовых прогнозов.

Внутренние предпосылки возникновения финансовых рисков связаны преимущественно с качеством управления на самом предприятии. Недостаточный уровень финансового планирования нередко приводит к кассовым разрывам, когда организация испытывает дефицит ликвидных средств для своевременного исполнения краткосрочных обязательств при наличии достаточного объема активов в неденежной форме. Высокая доля заемного капитала в структуре источников финансирования повышает чувствительность предприятия к снижению операционной выручки, поскольку возрастет бремя обязательных платежей по обслуживанию долга. Отсутствие диверсификации, выражающееся в критической зависимости от одного поставщика, покупателя

или узкой специализации деятельности, многократно увеличивает уязвимость бизнеса к отраслевым конъюнктурным колебаниям. Неэффективная структура активов, характеризующаяся высокой долей трудно-реализуемых запасов при дефиците денежных средств, препятствует поддержанию требуемого уровня платежеспособности.

Особое внимание заслуживает низкий уровень организации риск-менеджмента на организации. В статье Адаменко отмечено: «Риск-менеджмент – это систематический процесс, который целесообразно использовать для выбора пути дальнейшего развития повышения эффективности деятельности организации» [2]. Отсутствие формализованных регламентов выявления и оценки рисков, а также недостаток квалифицированных специалистов в данной области в данной области не позволяют своевременно идентифицировать возникающие угрозы и применять адекватные методы управления ими.

Не менее значимым фактором является информационная асимметрия: невозможность получения полных и достоверных сведений о реальном финансовом состоянии контрагентов. А также объективная ограниченность прогнозирования поведения участников рынка создают основу для неопределенности конечных финансовых результатов.

В статье Игумнова говорится: «Под управлением рисками мы предлагаем понимать логическую последовательность действий управленческого характера, которая охватывает оценку диапазона возможных рисков, анализ рисков факторов в деятельности международных компаний, а также разработку компанией мероприятий тактического и стратегического характера, целью которых считается предотвращение и снижение уровня риска, с осуществлением контроля за реализацией таких мероприятий» [3]. Существует несколько стратегий управления финансовыми рисками организации: стратегия избегания рисков (полный отказ от риска, может повлечь за собой дополнительные финансовые потери), стратегия удержания рисков (методы - удержания, распределения риска или принятие риска), стратегия передачи рисков (методы - хеджирование, аутсорсинг, гранты, договорные условия).

Одним из наиболее популярных методов управления финансовыми рисками предприятия является диверсификация. Это метод снижения величины рисков, формирующим диверсифицированный портфель из маленьких рисков, а не принимая один крупный риск такого же вида. Стратегия диверсификации сопряжена со значительными рисками. Ее реализация характеризуется высокой степенью неопределенности, требует существенных финансовых вложений и представляет

собой сложный управленческий процесс. Основная цель данного метода заключается в минимизации системного риска, при котором негативное событие, затрагивающее один сегмент или актив компании, не распространяется на другие составляющие. Таким образом, чем меньше взаимосвязь между различными сегментами, находящимися в разных зонах риска, тем выше уровень устойчивости и безопасности будущего компании.

Страхование также является одним из часто применяемых методов контроля. Суть данного метода заключается в том, что между организацией и страховой компанией заключается договор, который фиксирует срок страхования и размер страхового вознаграждения. В нем также определяются условия, при наступлении которых страховщик принимает на себя обязательство по возмещению убытков страхователя. В случае возникновения страховой ситуации страховщик компенсирует убытки согласно условиям договора о страховом случае.

Выделяют несколько видов страхования финансового риска: страхование кредитного риска, страхование банковских долгов, страхование дебиторских задолженностей, страхование финансовой гарантии, страхование депозитного риска.

В статье Мырзаибраимовой сказано: «Хеджирование представляет собой один из способов управления рисками предприятия. целью данного метода является не извлечение прибыли, а страхование от возможных потерь в случае неблагоприятного изменения цен, обменных курсов валют, процентных ставок и т.д.» [4]. Этот метод предполагает использование одного инструмента для защиты другого, с которым он имеет прямую или косвенную связь, от колебаний его стоимости или денежных потоков. «Защищаемый» актив может представлять собой товары или финансовые инструменты, которые уже находятся в распоряжении или планируются к приобретению. Ключевым моментом при выборе инструмента хеджирования является обеспечение того, чтобы его ценовые движения компенсировали нежелательные изменения цены или денежных потоков защищаемого актива.

В условиях современной экономической нестабильности управление финансовыми рисками становится ключевым фактором обеспечения устойчивого развития предприятия. Финансовые риски возникают под воздействием внешних макроэкономических факторов и внутренних управленческих проблем, среди которых особое значение имеют недостаточный уровень финансового планирования, высокая доля заемного капитала и низкое качество риск-менеджмента. Эффективное управление рисками включает оценку возможных угроз и разработку

мероприятий по их нейтрализации. Основными методами минимизации рисков выступают диверсификация, страхование и хеджирование. Таким образом комплексный подход к управлению финансовыми рисками, своевременная идентификация угроз и применение адекватных методов их нейтрализации позволяет организации сохранять финансовую устойчивость и минимизировать потенциальные потери в условиях неопределенности экономической среды.

Библиографический список

1. Чэн, Ч. Сущность финансовых рисков организации / Ч. Чэн // Экономика и социум. – 2020. – № 5-2(72). – С. 417-422. – EDN VALUJK.
2. Адаменко, А. А. Современные методы управления рисками экономических систем / А. А. Адаменко, Б. М. Мусаева, Д. А. Суханов // Деловой вестник предпринимателя. – 2024. – № 1(15). – С. 46-50. – EDN ZUYGQV.
3. Аланази Нуф Фахид М., Игумнов О. А. Сущность и содержание управления рисками в бизнесе // Форум молодых ученых. 2024. №6 (94). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/suschnost-i-soderzhanie-upravleniya-riskami-v-biznese> (дата обращения: 01.03.2026).
4. Гончарова, С. Н. Финансовые риски организации: характеристика и управление / С. Н. Гончарова, Л. Г. Риполь-Сарагоси // Вестник Академии знаний. – 2024. – № 5(64). – С. 463-466. – EDN XHZXVW.
5. Коряковцева, Е. А. методы управления финансовыми рисками предприятия / Е. А. Коряковцева, И. В. Васильев // Вестник науки. – 2023. – Т. 3, № 1(58). – С. 70-76. – EDN NSIIVL.
6. Мырзаibraимова, И. Р. Учет хеджирования и его эффективность в инвестировании / И. Р. Мырзаibraимова // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2024. – № 1-2(107). – С. 77-81. – DOI 10.24412/2411-0450-2024-2-1-77-81. – EDN HBLAZI.

ЁРАКОВ Умед Джамшедович
студент

Самарский государственный экономический университет
Научный руководитель:

ЕРМОЛИНА Лилия Валерьевна

кандидат экономических наук, доцент,

и.о. заведующего кафедрой Прикладной информатики

e-mail: ermolina@mail.ru

Самарский государственный экономический университет

ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В СИСТЕМЕ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ФИНАНСОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

***Аннотация.** В статье рассматривается роль финансового планирования как ключевого элемента системы обеспечения финансовой безопасности организации. Анализируется взаимосвязь между стратегическим планированием и уровнем защищенности предприятия от внешних и внутренних угроз. Особое внимание уделяется механизмам прогнозирования рисков, методам оптимизации денежных потоков и их влиянию на устойчивость бизнеса.*

***Ключевые слова:** планирование; финансы; безопасность; управление рисками; бюджетирование; устойчивость предприятия*

В условиях экономической нестабильности, санкционного давления и колебаний рыночной конъюнктуры вопросы выживания и устойчивого развития бизнеса приобретает особую остроту. Одним из действенных инструментов, позволяющих не только адаптироваться к меняющимся условиям, но и минимизировать потенциальный ущерб от финансовых угроз, является внутрифирменное финансовое планирование. Именно в процессе планирования закладываются параметры допустимого риска, определяются источники финансирования и прогнозируются денежные потоки. От того насколько качественно выстроен

процесс планирования, напрямую зависит способность компании противостоять угрозам и сохранять финансовое равновесие.

В своей статье Мельник говорит: «Финансовая безопасность организации – это способность компании эффективно управлять своими финансами, чтобы стабильно работать и развиваться даже в неблагоприятных условиях» [1]. Угроза финансовой безопасности – это проявление негативного воздействия внешних или внутренних факторов, которое приводит к экономическому ущербу организации. Выделяют два вида угроз:

1. Внешние, предотвратить которые невозможно, поскольку их появление не зависит от деятельности организации. Но можно разработать систему защитных мер, которые позволяют снизить негативное воздействие. К таким угрозам относятся: макроэкономический денежный и финансово-кредитный кризис, революции, государственные перевороты, кризис политической власти, изменение процентных ставок кредитования организации, нестабильный валютный курс, ограничения при покупке или продаже валюты, природные катастрофы, войны, высокая криминальность, нехватка инвестиций, недостаточность нормативно-правовой базы, высокая инфляция.

2. Внутренние, которые возникают из-за деятельности организации. К ним относятся: ошибки в управлении, отсутствие долгосрочного планирования, слабое маркетинговое продвижение, отсутствие финансового планирования, ликвидность активов организации, ошибочная ценовая политика, устаревшее технологическое оснащение, отсутствие необходимой квалификации у персонала, утечка коммерческой информации, отсутствие или плохая работа службы безопасности, несоблюдение договорных или контрактных обязательств, низкий уровень репутации.

Как сказано в статье Трусовой: «Финансовое планирование – это управление процессами создания, распределения, перераспределения и использования финансовых ресурсов на предприятии, реализующееся в детализированных финансовых планах» [2]. Оно представляет собой неотъемлемый элемент системы управления хозяйствующего субъекта, реализуемый посредством разработки и координации планов на трех ключевых уровнях: стратегическом, тактическом и оперативном. Такая иерархическая структура позволяет обеспечивать долгосрочную устойчивость предприятия, детализировать глобальные цели до конкретных заданий на год и осуществлять повседневный контроль за движением денежных средств.

Как отмечено в статье Погребцовой: «Сущность стратегического планирования заключается в выборе основных направлений производственной деятельности, приемов и методов, обеспечивающих достижение целей предприятия на длительный срок, в условиях непрерывно изменяющейся внешней среды» [3]. В отличие от оперативного управления, стратегия выполняет функцию предвидения: она формирует структуру бизнеса к неблагоприятным воздействиям.

Характер этой связи определяется стратегическими целями. Если стратегия нацелена на быстрый рост любой ценой, она ведет к накоплению долгов и истощению резервов, повышая уязвимость. Взвешенная стратегия, напротив, закладывает принципы достаточности собственных средств и наличия страховых запасов.

Для защиты от внешних угроз используется сценарное планирование. Разработка оптимистичного, пессимистичного и наиболее вероятного вариантов позволяет определить границы устойчивости и заранее подготовить меры, такие как диверсификация, создание запасов, хеджирование рисков. От внутренних угроз защищает установление целевых показателей и пределов допустимых отклонений. Стратегия задает рамки для подразделений и определяет индикаторы надзора: предельную долю расходов, нормативы оборачиваемости. Их нарушение сигнализирует о развитии угрозы.

Финансовое планирование реализуется с помощью совокупности специфических методов и приемов, позволяющих рассчитывать плановые показатели и увязать их в единую систему. Однако в контексте обеспечения финансовой безопасности выбор методов и характер их применения приобретают особую значимость. Если в классическом понимании методы планирования нацелены на достижение максимальной эффективности, то для целей безопасности акцент смещается в сторону минимизации рисков, создания резервов и обеспечения устойчивости. К основным методам финансового планирования относятся:

1. Балансовый метод

Суть данного метода заключается в том, что он обеспечивает согласование между потребностями в средствах и источниками их покрытия путем построения равенств по образцу «Остаток на начало промежутка времени + Поступления = Расход + Остаток на конец промежутка времени». Его роль в обеспечении финансовой безопасности состоит в предупреждении разрывов денежных потоков и поддержании платежеспособности, чтобы при наличии прибыли на счетах всегда были средства для текущих выплат.

2. Нормативный метод

Расчет плановых показателей на основе заранее установленных норм (ставок налогов, норм снашивания, лимитов расходования запасов), позволяет обеспечить безопасность через пороговый подход, закрепляя предельно допустимые значения ключевых показателей и не допуская чрезмерной долговой нагрузки или неоправданного роста затрат.

3. Расчетно-аналитический метод

Данный подход к планированию предполагает формирование целевых показателей на основе ретроспективного анализа достигнутых результатов, динамики их изменения за предыдущие отчетные периоды, а также прогнозирования будущих тенденций. Финансовая устойчивость обеспечивается посредством расчета точки безубыточности и определения величины запаса прочности, демонстрирующих допустимый уровень снижения выручки до наступления убыточности.

4. Метод оптимизации плановых решений

Данный метод заключается в разработке нескольких вариантов плана и выборе лучшего по заданному признаку (наибольшая прибыль, наименьшие затраты). Для безопасности в качестве признака выбора используются наименьшая угроза или наибольшая устойчивость, что позволяет предпочесть наименее прибыльный, но надежный путь развития.

5. Экономико-математическое моделирование

Построение образцов, описывающих значимость денежных показателей от внешних и внутренних обстоятельств (курсов валют, цен на сырье, покупательского спроса), служит основой для разбора различных путей развития и проверки на прочность. А также позволяет оценить влияние кризисных ситуаций и заложить в план защитные меры.

6. Метод бюджетирования (сквозное планирование)

Суть данного метода заключается в сквозном планировании, учете и надзоре за денежными потоками через систему взаимосвязанных росписей на всех уровнях управления. Безопасность обеспечивается постоянным надзором за соблюдением установленных пределов, своевременным обнаружением отклонений и принятием исправляющих мер.

Финансовое планирование выступает основополагающим элементом системы обеспечения финансовой безопасности предприятия, поскольку именно оно позволяет не только ставить цели, но и своевременно распознавать угрозы, а также заблаговременно готовить меры защиты. Как отмечено в статье Фань Мэнцзэ: «Принятие финансовых решений - это процесс осуществления конкретных финансовых бизнес-

операций на основе финансового планирования» [4]. Таким образом, ориентация не на краткосрочную выгоду, а на долгосрочную устойчивость через качественное планирование позволяет предприятию достигать целей и сохранять защищенность в нестабильной экономической среде.

Библиографический список

1. Тхамокова, С. М. Угрозы финансовой безопасности организации / С. М. Тхамокова, М. С. Мельник // Инновационная наука. – 2024. – Т. 1, № 11-1. – С. 50-52. – EDN EYJLKD.
2. Трусова, А. С. Теоретические аспекты управления финансами организации / А. С. Трусова // Инновационная наука. – 2023. – № 1-2. – С. 41-42. – EDN JIZUIP.
3. Погребцова, Е. А. Стратегическое планирование как главный фактор стабильного развития предприятия / Е. А. Погребцова // Научный результат. Экономические исследования. – 2022. – Т. 8, № 1. – С. 45-54. – DOI 10.18413/2409-1634-2022-8-1-0-5. – EDN VJQUJG.
4. Фань, М. Корпоративное финансовое планирование и принятие финансовых решений / М. Фань // Экономика и социум. – 2025. – № 4-1(131). – С. 1269-1272. – EDN IUNUSK.

ИНЮТИНА *Елизавета Александровна*
студентка

Самарский государственный экономический университет

ЕРМОЛИНА *Лилия Валерьевна*

кандидат экономических наук, доцент,

и.о. заведующего кафедрой Прикладной информатики

e-mail: ertolina@mail.ru

Самарский государственный экономический университет

ВНУТРЕННИЕ И ВНЕШНИЕ УГРОЗЫ ФИНАНСОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ: АНАЛИЗ И МЕРЫ МИНИМИЗАЦИИ

***Аннотация.** В данной статье рассматривается явление финансовой безопасности как сложной и стратегически важной задачи, обеспечивающей устойчивое и суверенное существование компании. Приводится классификация угроз, которая делит их на внутренние и внешние, даются их признаки, способы и характер проявления в экономике. Также уделяется внимание способам анализа и оценки таких угроз и предлагаются методы для их избежания и минимизации. Статья предназначена для руководителей и специалистов в области риск-менеджмента, стремящихся к повышению эффективности деятельности своих организаций.*

***Ключевые слова:** финансовая безопасность; угрозы; экономика; риск-менеджмент; минимизация*

В нестабильных экономических и политических условиях финансовая безопасность предприятия становится одной из важнейших стратегических задач для полного и защищенного функционирования любой организации. Экономические изменения, усиленная конкуренция, цифровизация влекут за собой ряд угроз, способных воздействовать на экономическую безопасность предприятия в целом. Несмотря на значимость и актуальность данной темы, многие организации не уделяют должного внимания этой проблеме и возникающим угрозам, что делает их уязвимыми перед внутренними и внешними воздействиями. Неопре-

деленность экономической среды вынуждает прибегнуть к усовершенствованию механизмов выявления рисков и их устранения вовремя.

Само понятие «финансовая безопасность» часто ассоциируется с мошенничеством, угрозами воровства, кибератаками в современной экономике. Конечно, оно может включать и такие характеристики, но все же сам термин охватывает более обширную среду.

Финансовая безопасность – это состояние предприятия, характеризующееся защищенностью и устойчивостью финансовой системы, при которой достигается баланс между ресурсами, обязательствами и способностью противостоять негативным воздействиям [1].

Угроза финансовой безопасности – это совокупность факторов внутренней и внешней среды, способные негативно повлиять на финансовую систему, устойчивость, платежеспособность, то есть это все то, что может отрицательно воздействовать на денежные ресурсы и финансовые потоки предприятия.

В зависимости от среды воздействия угроз финансовой безопасности предприятия делятся на два основных вида: внутренние и внешние.

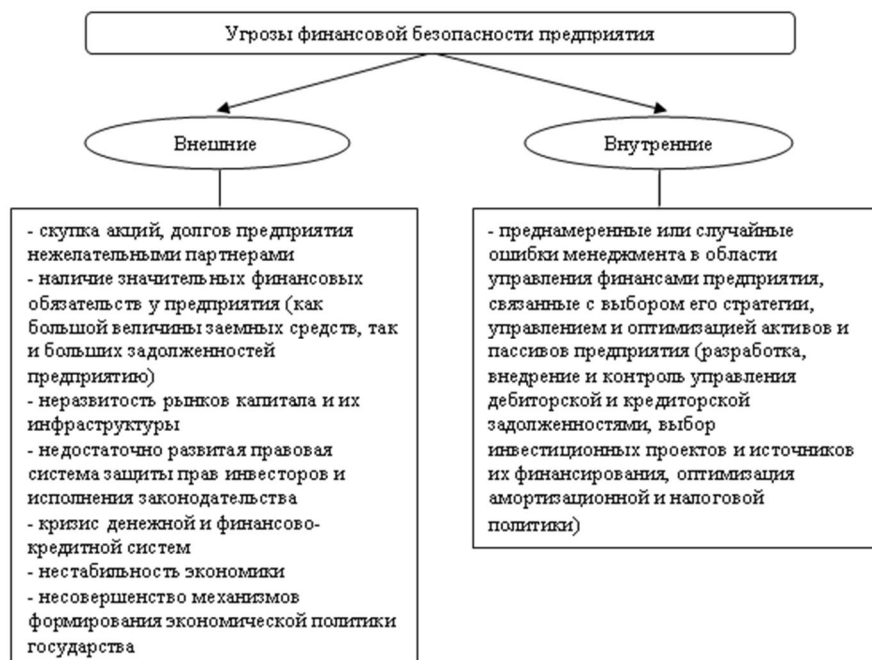


Рисунок 1. Виды угроз финансовой безопасности предприятия

Внутренние угрозы возникают внутри предприятия и способны быть вовремя замеченными и предотвращенными благодаря вниманию со стороны управленческих должностей. Их преимущество заключается в возможной предсказуемости и более сильном контроле. Одной из основных внутренних угроз является неграмотная система финансового управления. Финансовая устойчивость предприятия находится под тенью негативных изменений вследствие ошибок в планировании денежных ресурсов, отсутствие эффективного контроля расходов и детального анализа инвестиционных решений. Финансовая безопасность снижается, когда предприятие не способно реагировать на проблемы быстро и четко. Упомянутое ранее мошенничество с финансовыми ресурсами также является одной из угроз. Отсутствие контроля за подчиненными, внеплановых проверок и автоматизированной системы учета позволяет допускать халатность со стороны персонала, непрозрачность отчетности и, как следствие, снижение репутации предприятия и финансовых показателей. Финансовая безопасность в том числе зависит от качества работы сотрудников, их квалификации. Низкая культура финансовой дисциплины, недостаток знаний оказывают негативное влияние на управление денежными потоками и выполнение финансовых обязательств [2].

Внешние угрозы не зависят от деятельности предприятия, потому зачастую являются непредсказуемыми и мало контролируемыми. Изменения в экономике и макроэкономических условий являются самой основной внешней угрозой. Колебания валюты, ставок налогов, инфляции, внешнеэкономические и политические отношения между странами напрямую влияют на увеличение долговых обязательств, снижению доходов населения, уменьшению привлекательности предприятия как объекта инвестиций. Также изменения в законодательстве, налоговой политике, требованиях к отчетности могут запросить большое количество денежных ресурсов, оказывающих нагрузку на бюджет предприятия, увеличивая расходы ресурсов для полного осуществления деятельности. Внешние финансовые обязательства также усложняют работу организации, заставляя думать не о полученной прибыли, направлении ее эффективного расходования и развитии предприятия, а о погашении долга для сохранения суверенности [3].

Проанализировав данные виды угроз, можно прийти к выводу о том, что как внешняя, так и внутренняя среда имеют собственное влияние на финансовую безопасность предприятия и затрагивают отдельные аспекты. Для анализа и оценки внутренних рисков предприятию стоит применять определённые методы: анализ ликвидности, оборот-

ного капитала, расходов и доходов. Отклонение от референсных значений не всегда может характеризовать плачевную ситуацию, но это говорит о том, что в компании происходят изменения и нужно искать первопричину для минимизации последующих угроз. Стоит также прибегнуть к SWOT-анализу для выявления внутренних сильных и слабых сторон. Для анализа внешних угроз требуется постоянное наблюдение за рыночной ситуацией отрасли, национальной и мировой экономикой, изменениях в законодательной базе. Также создание сценарного анализа может помочь смоделировать возможные неблагоприятные события и определить способы их избежания.

Можно предложить следующие меры минимизации угроз финансовой безопасности:

1. Создание системы риск-менеджмента

Действовать наперед, предотвращая возможные опасности, является грамотно спланированной стратегией. Система риск менеджмента позволит идентифицировать риски и угрозы, оценки возможность и силу их появления, разработать четкий план борьбы с ними.

2. Автоматизация учета и контроля

Создание персонального ПО или программы позволит непрерывно обновлять данные предприятия, предоставив доступ к показателям, расчетам и другим данным вышестоящее руководство, что обеспечит наиболее быстрое реагирование на отклонения от плана.

3. Обучение персонала и мотивация

Непрерывное обучение персонала правилам работы с конфиденциальной информацией, мотивация, поощрения за выполнение планов улучшит работу сотрудников и сделает ее качественнее и безошибочной.

4. Диверсификация источников финансирования

Оптимизированная структура капитала и независимость лишь от одного источника уменьшают риски потери финансовых средств в случае прекращения финансирования.

Таким образом, финансовая безопасность предприятия – стратегически важная задача управленцев компании для обеспечения полноценного выполнения и получения положительных результатов ее деятельности. Существование внутренних и внешних угроз финансовой безопасности стимулирует выполнять различные анализы и предпринимать самые разные меры к устранению угроз.

Библиографический список

1. Пушкарева, Л. В. Выявления угроз экономической безопасности предприятия - механизм эффективной системы раннего предупреждения финансо-

вой стабильности / Л. В. Пушкарева // Финансовый менеджмент. – 2025. – № 11. – С. 308-313. – EDN ZTBFTN.

2. Аксенова, Н. И. Угрозы экономической безопасности компании: понятие и классификации / Н. И. Аксенова, О. В. Усачева // Экономическая безопасность. – 2024. – Т. 7, № 4. – С. 833-848. – DOI 10.18334/ecsec.7.4.120792. – EDN KDUWHQ.

3. Positive Technologies. Финансовые организации как объект киберугроз 2023–2024 // PT Security. – 2024. Режим доступа: <https://ptsecurity.com/research/analytics/financial-industry-security-h2-2023-h1-2024/> (дата обращения 01.03.2026)

КРАСНОВА Анастасия Дмитриевна
студентка
Самарский государственный экономический университет
Научный руководитель:
Сидоров Юрий Вячеславович
кандидат физ.-мат. наук, доцент кафедры
Прикладной информатики
Самарский государственный экономический университет

ВНЕДРЕНИЕ ПРОЦЕССНО-ОРИЕНТИРОВАННОГО ПОДХОДА В УСЛОВИЯХ НОВОЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ ПОЛИТИКИ И ДЕГЛОБАЛИЗАЦИИ

***Аннотация.** В мире, где экономика становится с каждым годом всё более неопределённой, а рынок способен изменить тренд несколько раз за период, классические подходы к управлению могут не совсем подойти компании, если не вовсе создать обратный эффект при внедрении. Особенно чётко это можно заметить в настоящий момент, когда мир после развития глобализации и расширения внешней экономики, заметил, что внутренний процесс потихоньку теряет эффективность. В статье рассмотрена теоретическая база по процессно-ориентированному подходу, выявлены его несовершенные позиции и предложена уникальная концепция адаптированного подхода под принцип деглобализации и политики протекционизма.*

***Ключевые слова:** процессно-ориентированный подход; деглобализация; бизнес-процесс; адаптация; технологический суверенитет*

Мир, в котором каждый решает глобальную проблему, за счёт внутренних несопадений немного смещается – это можно заметить не только в своей жизни, но и в бизнесе. Технологический прогресс XXI века, над которым старается множество людей, создаёт почву для глобального развития и межнационального взаимодействия, но отправляет на второй план вопросы внутреннего регулирования. На примере политической сферы можно моментально отличить направление деятельности компании или государства и зачастую в данный момент они выделяются именно внешним развитием и настраиванием отношений на

внешней арене экономики, когда как геополитическая ситуация требует иного подхода.

Современный этап глобального экономического развития характеризуется фундаментальной трансформацией, связанной с переходом от универсальных моделей глобализации к регионализации экономических связей и усилению процессов деглобализации. Стремление национальных экономик к большей устойчивости и независимости формирует принципиально новую среду для функционирования бизнеса и государственных институтов, где в качестве ответа на эти вызовы формируется новая технологическая политика, основными векторами которой становятся достижение технологического суверенитета, импортонезависимость в критических отраслях и параллельное развитие высокотехнологичного экспорта в переформатированных альянсах стран. При данных условиях устоявшиеся модели процессно-ориентированного управления сталкиваются с необходимостью глубокой адаптации, работа с противоречиями глобального и точечного взглядов для достижения стратегической безопасности.

Актуальность настоящего исследования обусловлена наличием научно-практического пробела: отсутствием концептуальных основ для модификации процессного подхода в соответствии с требованиями новой экономической реальности. Существующая теоретическая база недостаточно освещает вопросы трансформации сквозных бизнес-процессов в условиях, когда критерием успеха становится не столько операционная эффективность, сколько способность обеспечивать интеграцию в неглобальные производственные цепочки. Целью данной статьи является разработка теоретических основ и принципов адаптации процессно-ориентированного подхода к условиям новой технологической политики и деглобализации, для чего далее рассмотрена терминологическая база и проведён анализ процессно-ориентированного подхода с точки зрения его адаптационной способности под внешними и внутренними факторами.

Перед непосредственным анализом подхода и разработкой принципа его адаптации, следует обратиться к теоретическим данным касающихся выбранной темы. Так, главным звеном работы является процессно-ориентированный подход к управлению, который впоследствии будет рассматриваться в большей степени с точки зрения компании или корпорации, нежели государства в связи с упрощением вопроса оценки масштабов и подбором подходящих примеров для наглядного разбора.

Процессно-ориентированная деятельность на сегодняшний день является инновацией, которая внедряется в разных структурах и сферах

для оптимизации бизнес-процессов и повышения конкурентоспособности, преимущественно за счёт увеличения продуктивности. В основе организации процессно-ориентированной деятельности лежат подходы практиков, которые делали акцент на знаниях, умениях и навыках – элементах, не являющихся вещественными - например, К. Маркс, У. Петти, А. Смитт, М.М. Поташиник, В.С. Лазарев, Т.Н. Давыденко, М.С. Дмитриева, П.И. Третьяков и другие известные авторы. Долгое время вопрос затрагивался в экономической сфере, так как ставилась задача изучения особенностей производства и повышения его эффективности [6].

Бизнес-процесс, как важный элемент современной экономики, представляет собой «совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих процессов, которые используют входы для производства запланированного результата (выхода) с учетом наличия ресурсов, имеющихся в распоряжении её владельца» [1]. Классификация подходов к управлению бизнес-процессами включает 2 основных направления: функциональный и процессный, из которых второй в основном будет задействован в работе. А. В. Лазарева в своих трудах пишет о том, что процессный подход к управлению бизнес-процессами представляет собой деятельность в виде взаимосвязанных фактов, действий, процессов при непрерывном выполнении управленческих операций. Отличие процессного подхода от функционального в управлении организацией, по мнению Лазаревой, заключается в ориентировании управленческого процесса не на структуру организации и выполняемые ею функции, а на производственно-хозяйственные и финансовые процессы [3].

Процессно-ориентированный подход немного отличается от процессного подхода, в основном тем, что процессно-ориентированный подход нацелен на совершенствование деятельности компании и оптимизацию рабочих процессов, чтобы сделать их более адаптированными к потребностям клиентов, в то время как процессный подход нацелен больше на создание этих процессов и наполнение их целевыми свойствами. Процессно-ориентированное управление является не просто одной из управленческих методологий – оно представляет собой целостную проблематику мышления и организации деятельности, принципиально отличную от традиционного функционального подхода, где ответственность за результат дробится между подразделениями и ключевым недостатком является субоптимизация – улучшение работы одной части системы за счет других или системы в целом. Процессно-ориентированный подход фокусируется на сквозном потоке работ, пронизывающем всю организацию: каждый сотрудник обеспечивает жизнедеятельность конкретных бизнес-процессов, а его обязанности и кри-

терии успеха формулируются в контексте задачи или процесса, а не функции [2].

Эволюция процессно-ориентированного подхода – это закономерный отклик менеджмента на усложнение экономической среды: его истоки можно обнаружить в работах классиков управления начала XX века, которые предложили систематизировать и оптимизировать рабочие операции [4]. Однако качественный скачок произошел в конце столетия, когда глобализация мировой экономики и переориентация на рынок потребителей заставили компании искать более гибкие модели управления, поскольку функционально-ориентированная схема, которая обеспечивала эффективность в условиях стабильности, оказалась неспособна оперативно реагировать на новые и постоянные изменения. Ответом стал реинжиниринг бизнес-процессов, предложенный М. Хаммером и Дж. Чампи, который означал радикальное переосмысление и перепроектирование процессов для резкого улучшения ключевых показателей – эта концепция перевела процессный подход из плоскости теоретических рассуждений в область практического применения в стратегическом плане.

Дальнейшее развитие процессного подхода шло по пути его интеграции с методологиями, направленными на повышение эффективности и качества, как Six Sigma, Lean и Agile. Если Six Sigma и Lean сфокусировались на строгую статистическую базу для снижения вариативности и дефектов, то Agile-методологии привнесли принципы итеративности, гибкости и быстрой адаптации к изменениям внешней среды. В современном виде процессное управление характеризуется синтетической системой, сочетающей в себе стратегию на создание ценности, операционную эффективность и адаптивность. Важным теоретическим вкладом в его становление стала также модель цепочки ценности М. Портера, позволившая анализировать создание конкурентного преимущества через последовательность действий компании [5].

Однако текущий этап характеризуется фундаментальной трансформацией макроэкономической среды: на смену универсальным моделям глобализации приходят процессы регионализации, фрагментации и усиления национального технологического суверенитета: рост протекционизма, санкционное давление, стремление к устойчивости и импортонезависимости в критических отраслях формируют принципиально новые вызовы для управления. Классическая процессная модель, нацеленная на максимальную эффективность в рамках стабильных глобальных связей, вступает в противоречие с новыми моментами безопасности, устойчивости к внешним шокам и приоритетами национальной по-

литики. Главный вызов заключается не в том, чтобы отказаться от базовых принципов подхода, а в том, чтобы переосмыслить их содержание – перепроектирование процессов.

Предложенная концептуальная модель адаптации процессно-ориентированного подхода базируется на стратегическом синтезе его классических принципов с императивами новой экономической реальности – ее ядром будет принцип «стратегической гибкости», означающий, что процессы должны проектироваться и управляться не только для достижения операционной эффективности, но и для обеспечения устойчивости к внешним шокам с учётом быстрой переориентации на новые рынки и приоритеты технологической политики. Данная модель предполагает пересмотр традиционного цикла управления процессами (Проектируй – Моделируй – Исполняй – Следи – Оптимизируй), интегрируя в него на каждом этапе новые управляющие и оценочные параметры, производные от требований деглобализации и суверенитета технологий:

1. Проектирование – критерий соответствия процесса стратегическим национальным приоритетам, заменяя собой исключительно рыночную ориентацию;

2. Моделирование – учёт в качестве обязательных элементов факторы государственного регулирования и риски разрыва логистических связей для создания сценариев развития для различных геоэкономических конфигураций;

3. Исполнение процессов – повышенная роль внутренних центров компетенций и кросс-функциональных команд для минимизации зависимости от внешних консультантов или поставщиков.

4. Мониторинг эффективности – смещение в сторону сбалансированной системы показателей: индикаторы технологической глубины, устойчивость цепочек поставок и другие.

5. Оптимизация процессов – цель на укрепление позиций в неглобальных, но стратегически важных альянсах и экосистемах, формируя таким образом новое конкурентное преимущество, основанное на надежности.

Практическая реализация данной модели находит свое выражение в конкретных аспектах трансформации деятельности компаний и организаций, что влечет за собой соответствующие управленческие и операционные эффекты, которые представлены ниже в таблице 1.

Таблица 1 – Практические аспекты и ожидаемые эффекты внедрения

Практический аспект адаптации	Сущность изменений и конкретные действия	Ожидаемый управленческий и стратегический эффект
Перепроектирование процессов снабжения и логистики	Создание параллельных или дублирующих цепочек поставок с опорой на внутренних производителей и дружественные юрисдикции, а также внедрение цифровых платформ для мониторинга устойчивости логистики.	<ul style="list-style-type: none"> ● Снижение стратегических рисков срыва поставок; ● Повышение управляемости и предсказуемости издержек; ● Выполнение критериев локализации для доступа к государственной поддержке.
Интеграция процессов НИОКР с государственными технологическими программами	Формирование сквозных процессов разработки, где этапы от идеи до внедрения синхронизированы с дорожными картами национальных технологических инициатив; создание совместных проектных офисов с научными и государственными институтами.	<ul style="list-style-type: none"> ● Ускорение вывода на рынок продуктов, соответствующих приоритетам техполитики; ● Доступ к целевым государственным финансированию и инфраструктуре; ● Формирование портфеля «суверенных» технологий.
Модификация системы КРП и мотивации	Внедрение в систему оценки менеджмента и подразделений показателей, отражающих вклад в технологическую независимость (например, процент локализации, количество внедренных отечественных ИТ-решений) и экспорт в новые рынки.	<ul style="list-style-type: none"> ● Согласование операционных целей сотрудников со стратегическими задачами компании в условиях деглобализации; ● Создание организационной культуры, ориентированной на суверенитет и устойчивость.
Формирование процессов стратегического партнерства и лоббирования	Легализация и структурирование деятельности по взаимодействию с государственными органами, включение ее в регулярный цикл планирования как процесса по обеспечению благоприятных регуляторных условий.	<ul style="list-style-type: none"> ● Повышение эффективности отстаивания отраслевых интересов; ● Более быстрое и адресное получение мер поддержки; ● Влияние на формирование регуляторной среды.

Подводя итоги анализа и предложенного адаптированного подхода, можно сделать вывод о том, что такой процессный подход трансформируется из инструмента внутренней оптимизации в механизм стратегической навигации компании в условиях фрагментированной глобальной экономики: его внедрение позволяет не просто совершенствовать операции, а перестраивать бизнес-модель, делая ее устойчивой к внешним потрясениям и одновременно активным участником реализации национальной технологической повестки. Ключевым итогом становится формирование нового типа организационной эффективности, где синергия между управленческой методологией и макроэкономической стратегией создает основу для долгосрочной конкурентоспособности в эпоху деглобализации.

Библиографический список

1. Головач О. В. Процессно-ориентированный подход к менеджменту и его применение в управленческом учете и анализе // Вестник Полоцкого государственного университета. Серия D. Экономические и юридические науки. – 2024. – №. 3. – С. 12-16.
2. Кузнецов А. С., Разливинская С. В. Процессно-ориентированный подход как инструмент анализа и цифровизации бизнес-процессов // Современные информационные технологии в образовании, науке и промышленности. – 2022. – С. 71-74.
3. Лазарева А. В. Процессный подход к формированию учетно-аналитической системы и управлению денежными потоками холдинговой структуры // Научный результат. Экономические исследования. – 2017. – Т. 3. – №. 2. – С. 38-43.
4. Наугольнова, И. А. Процессный подход к управлению: эволюция, современные вызовы, инновации / И. А. Наугольнова // Креативная экономика. – 2023. – Т. 17, № 6. – С. 2143-2164. – DOI 10.18334/ce.17.6.117951
5. Портер М. Международная конкуренция: конкурентные преимущества стран. – М.: Альпина Паблицер, 2023.
6. Ху Цзяюань, Черникова И.Ю. Процессно-ориентированная исследовательская деятельность как основа для профессионального развития в педагогическом вузе // Преподаватель XXI век. 2025. № 1. Часть 1. С. 76–83. DOI: 10.31862/2073-9613-2025-1-76-83

МЕЛЬНИК Ирина Владимировна
студентка
Самарский государственный экономический университет
Научный руководитель:
Олин Роман Александрович
старший преподаватель
кафедры Прикладной информатики
e-mail: ertolina@mail.ru
Самарский государственный экономический университет

КОНЦЕПТУАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ ИНТЕГРАЦИИ ГЕНЕРАТИВНОГО ИИ В УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ ФИНАНСОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Аннотация. В статье рассматриваются возможности применения генеративного искусственного интеллекта для управления рисками в финансовых организациях. На основе анализа теоретических источников и шести кейсов российских компаний систематизированы направления использования технологии внедрения ИИ и ее влияние на различные категории рисков. Предложена авторская последовательность этапов внедрения генеративного ИИ, обобщающая практический опыт. Сделан вывод о необходимости сохранения контролирующей роли человека при использовании данной технологии.

Ключевые слова: генеративный искусственный интеллект; управление рисками; финансовые организации; автоматизация процессов; внедрение ИИ; кредитный риск; этапы внедрения

В последние десятилетия глобальная экономика переживает масштабные трансформации, связанные с ускорением процессов цифровизации и повсеместным распространением технологий обработки данных. Одним из ключевых факторов этих изменений стало использование искусственного интеллекта (далее по тексту – ИИ), способного выполнять задачи анализа, прогнозирования и оптимизации в масштабах, недоступных человеку. В таких условиях традиционные управленческие подходы, основанные преимущественно на интуиции руководи-

лей или стандартных методиках анализа, постепенно уступают место новым моделям, в центре которых находятся данные.

Важно при этом отметить, что актуальным становится принятие управленческих решений в логике «из будущего» и, соответственно, важным фактором выступает предиктивная аналитика. Данные и цифровые технологии вызывают серьезные изменения в различных отраслях и трансформируют существующие методы ведения бизнеса и бизнес-модели. Цифровая трансформация превратилась из технологической возможности в настоятельную необходимость в связи с быстрым развитием цифровых технологий и глобальной борьбой за потребителя. Компании могут значительно укрепить и расширить свои позиции на рынке, развивая предпринимательские подходы и внедряя инновации.

К 2025 году генеративный искусственный интеллект стал технологией общего назначения. Финансовые организации по всему миру активно внедряют генеративный ИИ в свои процессы, что позволяет ускорять выполнение операций, повышать производительность труда сотрудников и улучшать качество и услуг. Интеграция генеративного ИИ в деятельность финансовых институтов открывает новые перспективы для совершенствования системы управления рисками, что обуславливает актуальность разработки соответствующей концептуальной модели.

Обратимся к определению искусственного интеллекта. Как отмечается в современной литературе, искусственный интеллект представляет собой сверхмощную технологию, позволяющую решать задачи уровня человеческого интеллекта и реализованная с помощью компьютерных систем [3]. В настоящее время ИИ стремительно развивается и уже входит во многие сферы жизни, помогая решать сложные аналитические задачи, в связи с чем особую важность приобретает анализ потенциала его развития.

В рамках данного исследования особый интерес вызывает специфический класс систем ИИ. Генеративный искусственный интеллект – это тип искусственного интеллекта, который способен создавать новый контент на основе анализа больших объемов данных. Определяющее значение термина «генеративный» обусловлено тем, что, по аналогии с генератором, которому необходимо топливо для выработки энергии, рассматриваемый класс систем ИИ использует в качестве исходного материала документы и данные, на которых осуществляется его обучение [4].

С технической точки зрения, генеративный искусственный интеллект является классом систем искусственного интеллекта, основанным

на машинном обучении. В последующие годы активное развитие получили открытые модели, такие как LLaMA (Meta) и Mistral, что сделало передовые разработки доступными для широкого круга организаций.

Согласно данным современных исследований, именно 2023 год следует считать моментом, когда генеративный искусственный интеллект оформился как прорывная технология, выйдя за рамки узкопрофильных ИТ-проектов и начав активно внедряться в различные отрасли экономики [2]. В 2023 – 2025 годах происходило существенное совершенствование существующих моделей: увеличение контекстного окна, углубление мультимодальности, приобретение моделями практических навыков.

Финансовый сектор одним из первых отреагировал на открывшиеся возможности. Крупнейшие мировые банки, включая DeutscheBank, MasterCard, GoldmanSachs, начали интеграцию генеративных моделей в свои процессы – от управления рисками и предотвращения мошенничества до помощи разработчикам. По данным исследования JuniperResearch, совокупные расходы банков на генеративный искусственный интеллект уже достигли 6 млрд долларов в год, а к 2030 году, по прогнозам, этот показатель вырастет в 14 раз – до 85 млрд долларов [5].

Кредитно-финансовые организации являются фундаментом финансовой системы и подвержены множеству внутренних и внешних угроз, влияющих на финансовую устойчивость, ликвидность и доверие клиентов. В самом общем виде риск определяется как вероятность наступления события, способного привести к финансовым потерям, снижению капитализации, ухудшению репутации или препятствованию достижению стратегических целей.

В научной литературе выделяют следующие основные виды рисков, присущих деятельности кредитно-финансовых организаций [1]:

1. кредитный риск – вероятность финансовых потерь вследствие невыполнения заемщиком своих обязательств;
2. операционный риск – убытки, возникающие в результате неэффективности внутренних процессов, ошибок персонала, сбоев ИТ-систем или внешних событий;
3. рыночный риск – финансовые потери, связанные с изменениями рыночных условий: цен на активы, валютных курсов и процентных ставок;
4. юридический и регуляторный риск – вероятность финансовых потерь, вызванных нарушением законодательства или нормативных требований, либо ошибочной интерпретацией нормативных актов;

5. стратегический риск – возникает при неверном выборе направления развития организации, инвестиционной или бизнес-стратегии;

6. репутационный риск – убытки, возникающие из-за потери доверия клиентов, партнеров или инвесторов;

7. комплаенс-риски – связаны с несоблюдением внутренней политики и нормативных требований, включая международные стандарты и санкционные ограничения.

Рассмотрим конкретные примеры реализации направлений генеративного ИИ в российских финансовых организациях.

Пример № 1. AI-Ассистент Точки Банка

В Точке Банке внедрен AI-ассистент, который взаимодействует с предпринимателями через естественный диалог внутри банковского интерфейса. Благодаря регулярному дообучению на внутренних базах знаний ассистент обладает глубокой экспертизой в финансах, налогах и бизнес-процессах, что позволяет полноценно ориентировать клиента. Он не только предоставляет персонализированные рекомендации, но и бесшовно выполняет действия, ранее требовавшие переключения между разделами: инициирует платежи, открывает депозиты и предлагает новую аналитику по поступлениями финансовым потокам. В настоящее время в ассистенте доступно 57 пользовательских сценариев.

Пример № 2. Цифровой помощник андеррайтера в ВТБ

В ВТБ внедрен цифровой помощник андеррайтера – решение, в функционал которого входит поиск, сбор, обработка, фильтрация и агрегация релевантных данных о клиенте. Поиск информации происходит в том числе по открытым источникам, которые могут содержать полезные сведения при оценке клиента. На основе найденной информации ИИ формирует аналитическое заключение, которое может включать как комплексную информацию о клиенте, так и данные по конкретным интересующим вопросам.

Пример № 3. Сервис ИИ-аналитики коммуникаций в МТС AI

В МТС AI создали сервис ИИ-аналитики коммуникаций, обрабатывающий диалоги операторов и чат-ботов в доступных каналах: по телефону, в чатах на сайте, мессенджерах, социальных сетях. Технологии аспектного сентимент-анализа позволяют выявить, доволен ли клиент в ходе диалога или нет. ИИ также оценивает разговор с клиентом в онлайн-режиме для избежания конфликтных ситуаций, например, если клиент или оператор начинает грубить собеседнику. Для подстройки обслуживания под эмоцию результат определения эмоционального окраса может быть передан на вход языковой модели.

Пример № 4. Нейросетевая модель GigaChat (Сбер)

Нейросетевая модель Сбера GigaChat помогает в генерации, отладке и комментировании кода на нескольких языках программирования. Нейросеть может написать код с нуля, редактировать имеющийся код и отвечать на логические вопросы. GigaChat также помогает уменьшить количество ошибок за счет автоматического анализа и исправления ошибок и уязвимостей. Обработка естественного языка позволяет задавать нейросети вопросы, просить объяснения или примеры, а также обучаться в ходе диалога новым задачам или языкам программирования.

Пример № 5. Приложение AlfaPeople (Альфа-Банк)

Альфа-Банк активно развивает HR-технологии с применением искусственного интеллекта. Для работников действует приложение AlfaPeople, которое предлагает сотрудникам рекомендованные сервисы с учетом их предпочтений, а также тенденций в банке. HR-команда внедрила в приложение дополнительные сервисы для поддержки эмоционального и физического благополучия сотрудников. Приложение умеет предлагать варианты дат для отпуска, когда у сотрудников снижается производительность или когда это позволяет бизнес-календарь. Для HR-менеджеров приложение выдает рекомендованные действия по каждому из сотрудников: например, предложить работнику обучение.

Пример № 6. YandexGPT в группе «Ренессанс страхование»

В группе «Ренессанс страхование» решение на базе YandexGPT применяется для ускорения согласования клиентам медицинских услуг по полисам ДМС в мобильном приложении «Ренессанс здоровье». Клиенту достаточно отправить назначение врача: нейросеть сравнивает его с программой страхования и оперативно одобряет или отклоняет расходы. Ранее процесс занимал несколько часов из-за ручной работы медицинских экспертов, теперь – от двух до пяти минут. Согласование дополнительных назначений требуется менее чем в 30% случаев.

В компании «Ренессанс Жизнь» большие языковые модели применяются для первичной обработки документов, поступающих в разных форматах. Система анализа использует две модели: YandexGPTPro и YandexGPTLite. Результаты кросс-валидации двух моделей считаются требующими ручной проверки в случае их расхождения. По итогам последних двух месяцев такие расхождения возникали в 26% документов.

Обобщая рассмотренные примеры, можно систематизировать информацию о том, какие категории рисков снижаются при внедрении генеративного ИИ в российских финансовых организациях. Сводные данные представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Минимизируемые риски от внедрения генеративного ИИ в российских финансовых организациях

Организация	Тип генеративного ИИ	Минимизируемые риски
Точка Банк	AI-Ассистент	<ul style="list-style-type: none"> • Операционный риск – автоматизация рутинных операций (платежи, открытие депозитов) снижает вероятность ошибок сотрудников. • Репутационный риск – повышение качества и скорости обслуживания укрепляет доверие клиентов. • Комплаенс-риск – использование актуальных внутренних баз знаний помогает избежать нарушений в консультировании и выполнении операций.
ВТБ	Цифровой помощник андеррайтера	<ul style="list-style-type: none"> • Кредитный риск – более полный сбор данных о заемщике, в том числе из открытых источников, повышает точность оценки платежеспособности. • Операционный риск – автоматизация сбора и первичного анализа данных сокращает влияние человеческого фактора. • Риск мошенничества – анализ открытых источников позволяет выявить недобросовестных контрагентов на раннем этапе.
MTS AI	Сервис ИИ-аналитики коммуникаций	<ul style="list-style-type: none"> • Репутационный риск – оперативное выявление неудовлетворенности клиента и конфликтных ситуаций предотвращает их эскалацию. • Операционный риск – анализ качества работы операторов и подстройка обслуживания под эмоции снижает риск ошибок персонала. • Комплаенс-риск – контроль тональности общения помогает соблюдать внутренние регламенты. • Риск потери клиентов – повышение качества сервиса способствует удержанию клиентов.
Сбер	Нейросетевая модель GigaChat (помощник программиста)	<ul style="list-style-type: none"> • Операционный риск – автоматизация проверки кода и исправление уязвимостей снижает вероятность сбоев информационных систем. • Стратегический риск – ускорение разработки и сокращение затрат на обучение позволяют эффективнее реализовывать стратегию цифрового развития.

Организа-ция	Тип генера-тивного ИИ	Минимизируемые риски
		<ul style="list-style-type: none"> • Риск кибератак – выявление уязвимостей на этапе разработки уменьшает потенциальные точки входа для злоумышленников. • Репутационный риск – повышение надежности программных продуктов сохраняет дове-рие клиентов.
Альфа-Банк	Приложение AlfaPeople (HR-техноло-гии)	<ul style="list-style-type: none"> • Операционный риск – автоматизация HR-процессов (подбор дат отпуска, рекомендации по обучению) снижает нагрузку на персонал и вероятность ошибок. • Стратегический риск – персонализированное сопровождение сотрудников способствует удержанию ключевых кадров и росту производи-тельности. • Репутационный риск – забота о благополучии сотрудников повышает их лояльность и сни-жает внутреннюю негативную репутацию. • COMPLIANCE-риск – своевременное обучение поддерживает квалификацию сотрудников в соответствии с требованиями.
Группа «Ренессанс страхова-ние»	Решения на базе YandexGPT (согласование услуг ДМС)	<ul style="list-style-type: none"> • Операционный риск – автоматизация согласо-вания медицинских услуг и первичной обра-ботки документов сокращает время процессов и снижает вероятность ошибок. • COMPLIANCE-риск – автоматическая сверка с программами страхования и нормативными требованиями обеспечивает соблюдение усло-вий договоров. • Репутационный риск – сокращение времени ожидания и повышение точности обработки улучшает клиентский опыт. • Стратегический риск – внедрение передовых технологий повышает конкурентоспособность.

Обобщение рассмотренных теоретических подходов и практиче-ских примеров внедрения генеративного ИИ в российских финансовых организациях позволяет сформировать общую логику процесса инте-грации таких решений в систему управления рисками. Анализ кейсов показывает, что успешные проекты, независимо от их масштаба и направленности, проходят через несколько типовых стадий. Ниже предлагается авторское видение последовательности этапов, каждый из

которых приближает организацию к цели – снижению определенных категорий рисков с помощью генеративного ИИ (см. рис. 1).

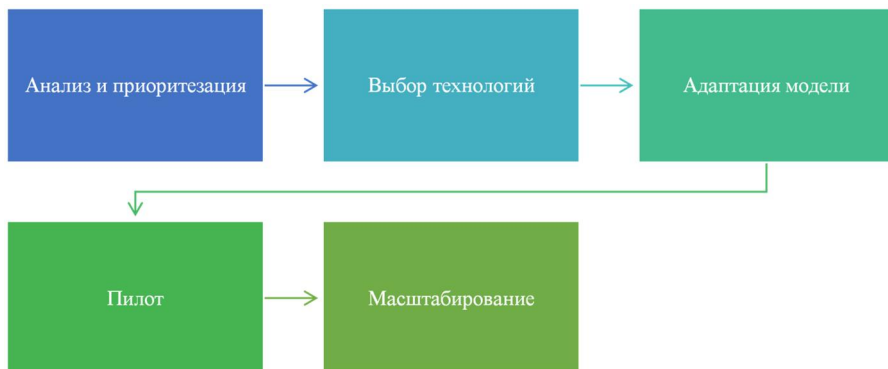


Рисунок 1 – Пошаговая инструкция внедрения генеративного ИИ в финансовую организацию

Этап 1. Определение приоритетных зон внедрения. На этом этапе важно понять, какие именно риски и связанные с ними процессы требуют автоматизации в первую очередь. Как правило, отправной точкой становится анализ текущих проблем: где чаще всего возникают ошибки, какие операции отнимают больше всего времени, где не хватает данных для качественной оценки. Например, в ВТБ такой зоной стал сбор данных для андеррайтинга, а в МТС AI – контроль качества коммуникаций с клиентами. По результатам анализа формируется перечень задач, которые предполагается передать ИИ, и приоритезируются их значимость с точки зрения влияния на уровень риска.

Этап 2. Выбор технологического решения и подрядчиков. После того как задачи определены, начинается поиск инструментов, способных их решить. На практике это означает тестирование нескольких моделей или платформ, будь то открытые решения или коммерческие продукты, включая отечественные разработки, например, GigaChat, YandexGPT. Критерии отбора довольно прагматичны: стоимость, требования к инфраструктуре, соответствие стандартам безопасности данных и, конечно, способность реально выполнить поставленные задачи. Также принимается решение о том, будут ли работы вестись собственными силами или с привлечением внешних подрядчиков.

Этап 3. Подготовка данных и адаптация модели – ключевой этап, от которого напрямую зависит успех всего проекта. Любая генератив-

ная модель, даже самая мощная, требует настройки под конкретную организацию. Для этого собираются и очищаются данные из внутренних источников: базы знаний, регламенты, история обращений, финансовая отчетность. Чем качественнее и репрезентативнее данные, тем точнее будут результаты. Затем проводится дообучение модели, чтобы она «понимала» специфику именно этого банка или страховой компании. Важно, что на этом этапе неизбежны итерации: модель тестируется, ошибки анализируются, и в нее вносятся коррективы. Опыт «Ренессанс страхования» показывает, что даже после обучения часть результатов может требовать ручной проверки, и это нормально – важно заранее определить приемлемый порог точности.

Этап 4. Пилотный запуск и оценка влияния на риски. Прежде чем масштабировать решение на все процессы, его целесообразно опробовать в ограниченном режиме. Пилот позволяет увидеть, как модель ведет себя в реальных условиях, и главное – действительно ли она снижает те риски, на которые была нацелена. Например, сократилось ли время обработки кредитных заявок, уменьшилось ли число ошибок в документах, улучшились ли показатели удовлетворенности клиентов. На этом этапе собираются количественные и качественные метрики, анализируются неожиданные эффекты и при необходимости модель донастраивается.

Этап 5. Масштабирование и регулярное обновление. Если пилот признан успешным, решение внедряется в постоянную эксплуатацию и распространяется на другие подразделения и процессы. Однако работа не заканчивается. Финансовая среда динамична: меняются рыночные условия, обновляются нормативные требования, появляются новые виды мошенничества. Чтобы модель не устаревала, требуется ее периодическое дообучение на свежих данных. Кроме того, на этом этапе важно выстроить систему мониторинга, которая будет отслеживать, не возникают ли новые риски, связанные уже с использованием самого ИИ, например, «галлюцинации» или неверная интерпретация изменившихся правил.

Предложенная последовательность не является жесткой инструкцией – в реальности возможны возвраты на предыдущие шаги или параллельное выполнение некоторых работ. Однако общая логика, идущая от понимания проблем к выбору инструмента, затем к настройке, пробной эксплуатации и, наконец, к полноценному внедрению, прослеживается во всех успешных кейсах. Именно такой подход позволяет не просто внедрить технологию, а сделать это с реальным эффектом для управления рисками.

Таким образом, проведенное исследование позволяет сделать следующие выводы. Генеративный искусственный интеллект открывает качественно новые возможности для управления рисками в финансовых организациях, что подтверждается как зарубежным опытом, так и рассмотренными примерами российских компаний. Технология способна влиять на широкий спектр рисков за счет автоматизации анализа данных, выявления скрытых закономерностей и поддержки принятия решений. Предложенная в статье последовательность этапов внедрения отражает обобщенный опыт успешных проектов и может служить практическим ориентиром для финансовых организаций, планирующих интеграцию генеративного ИИ в свои процессы управления рисками. При этом ключевым условием эффективного и безопасного использования технологии остается сохранение контролирующей роли человека, который верифицирует результаты машинного анализа и принимает окончательные решения с учетом стратегического контекста и профессиональной экспертизы.

Библиографический список

1. Вохидов, Ф. А. Виды и классификация рисков в кредитно-финансовых организациях / Ф. А. Вохидов // Инновационный потенциал развития общества: взгляд молодых ученых : сборник научных статей 6-й Всероссийской научной конференции перспективных разработок: в 4-х томах, Курск, 01 декабря 2025 года. – Курск: ЗАО "Университетская книга", 2025. – С. 55-59. – EDN ENYTD E
2. Искандарова С.А. Генеративный ИИ для прогностического моделирования организационных изменений: методология и стратегические перспективы // Universum: технические науки. 2025. №7 (136). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/generativnyy-ii-dlya-prognosticheskogo-modelirovaniya-organizatsionnyh-izmeneniy-metodologiya-i-strategicheskie-perspektivy> (дата обращения: 05.03.2026).
3. Клюев, В. А. Перспективы применения генеративного ИИ в анализе финансовых рисков / В. А. Клюев // Политехнический молодежный журнал. – 2025. – № 6(101). – EDN YMGXFE
4. Стояров А.Д., Абрамов В.И., Абрамов А.В. Генеративный искусственный интеллект для инноваций бизнес-моделей: возможности и ограничения // Beneficium. 2024. №3 (52). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/generativnyy-iskusstvennyy-intellekt-dlya-innovatsiy-biznes-modeley-vozmozhnosti-i-ogranicheniya> (дата обращения: 05.03.2026).
5. GPT в банках: как ИИ трансформирует финансовую сферу // YandexCloud: блог. [Электронный ресурс]. URL: <https://yandex.cloud/ru/blog/posts/2025/01/gpt-and-banks> (дата обращения: 05.03.2026).

МЖАВАНАДЗЕ Александр Эмзарович

студент, e-mail: alexmzhv@gmail.com

Самарский государственный экономический университет

ЕРМОЛИНА Лилия Валерьевна

кандидат экономических наук, доцент,

и.о. заведующего кафедрой Прикладной информатики

e-mail: ertolina@mail.ru

Самарский государственный экономический университет

ФАКТОРЫ И ПРИЧИНЫ КОМПРОМЕТАЦИИ ИНФОРМАЦИОННЫХ СИСТЕМ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ

***Аннотация.** В статье анализируются факторы и причины компрометации информационных систем российских компаний в условиях роста киберугроз, обусловленного цифровой зависимостью бизнеса от IT-инфраструктуры. На основе статистических данных, экспертных оценок и типовых инцидентов выявлены ключевые уязвимости. Особое внимание уделено внешним рискам, включая атаки через цепочки поставок и IoT-устройства. Авторами обосновывается актуальность проблемы и предлагаются комплексные рекомендации.*

***Ключевые слова:** мошенничество; киберугрозы; цифровая безопасность; цифровая экономика*

Современный российский бизнес неразрывно связан с цифровой средой. Маркетинг, расчеты с контрагентами, коммуникация с поставщиками, системы взаимодействия с клиентами базируются на цифровых ресурсах, сайтах и программных обеспечениях. В таких условиях Интернет становится особенным инструментом в руках недоброжелателей: завладев внутренней цифровой инфраструктурой компании возможно нанести ей непоправимый ущерб.

Безусловно отечественные компании противодействуют риску внешнего внедрения путем организации систем безопасности, обучения сотрудников цифровой гигиене и установки фильтров нежелательной информации. Тем не менее, согласно данным исследования 70%

российских компаний можно взломать за 24 часа, даже не обладая особыми навыками [1]. Такая статистика является тревожным сигналом для российского бизнеса и требует тщательного изучения сущности причин и факторов компрометации информационных систем организаций.

Специалисты в области IT-безопасности администрации Президента и Правительства РФ считают, что за кибератаками на российские компании стоит исключительно политический умысел [2]. Во многом это объясняет, почему целями таких атак становятся крупные компании. Именно они критически важны для инфраструктуры российского экономического рынка, обеспечения стабильности функционирования финансовой системы страны.

Возможно также выделить и другие причины атак на компании. Для преступных группировок украденные в результате взломов данные могут выступать источником выкупа: высокий масштаб бизнеса означает высокий потенциальный доход злоумышленников. Имеет место также и промышленный и технический шпионаж, киберугрозы могут быть направлены на получение или саботаж технологических разработок, производственных алгоритмов, контрактной информации и стратегических планов. Такая мотивация особенно актуальна для отраслей энергетики, машиностроения, телевидения и финансовых технологий. С целью демонстрации технических возможностей и создания иллюзия контроля над крупными игроками хакерские объединения могут проводить атаки не для получения прямой финансовой выгоды, а для привлечения внимания к определенной проблеме: взлом в таких ситуациях часто сопровождается публикацией лозунгов, сливом данных в открытый доступ.

Большое многообразие возможных причин кибератак на российские компании подтверждает актуальность существующей проблемы. Какие же факторы позволяют мошенникам саботировать цифровую инфраструктуру российских организаций?

Для ответа на этот вопрос обратимся к резонансному кейсу: 28 июля 2025 года работа крупнейшего российского авиаперевозчика «Аэрофлот» была фактически парализована [3]. Рассмотрение таких ситуаций необходимо исключительно для понимания системных проблем и выработки превентивных мер. Подобные инциденты представляют исследовательскую ценность именно как практические примеры последствий организационных и технических недоработок. Их изучение позволяет выявить типовые ошибки в управлении доступом, политике обновлений и культуре информационной безопасности, а также

сформировать рекомендации по повышению устойчивости корпоративных ИТ-систем. В результате инцидента 42% рейсов пришлось задерживать или отменять [4]. Эксперты оценили ущерб в диапазоне от 10 до 50 миллионов долларов.

Проникнув в инфраструктуру компании, в течение года преступники тщательно изучали ее с целью полного саботажа деятельности компании. Анализируя информацию, полученную при изучении данного события, возможно выделить несколько факторов, которые сделали успешность атаки намного выше.

Во-первых, в компании, по данным источников, использовалось устаревшее программное обеспечение [5]. Старые версии программ и операционных систем содержат уязвимости, которые уже выявлены, задокументированы и зачастую имеют готовые инструменты эксплуатации. Если обновления безопасности не устанавливаются, злоумышленнику не нужно разрабатывать сложную атаку – достаточно использовать уже существующие решения.

Во-вторых, взломщики отметили, что пароли некоторых руководителей не менялись с 2022 года. Если пароль использовался с 2022 года, он мог попасть в базы утечек, быть скомпрометирован через фишинг или совпадать с паролями на других сервисах, что облегчает атаки. Учитывая высокий уровень привилегий таких пользователей, получение доступа к их учётным записям позволяет злоумышленнику быстро проникнуть в критические сегменты корпоративной инфраструктуры, минуя дополнительные уровни защиты и ускоряя развитие атаки.

В-третьих, некоторые рядовые сотрудники компании хранили пароли от учетных записей прямо на виртуальных рабочих столах. При первичном проникновении в систему злоумышленники смогли получить возможность быстро обнаружить и использовать сохранённые учётные данные без необходимости их подбора или взлома. В случае компрометации одного рабочего места атакующие смогли извлечь пароли в открытом виде, получить доступ к другим сервисам компании и осуществить горизонтальное распространение внутри сети.

Анализ данного инцидента показывает, что успешность атаки была обусловлена сочетанием технических и организационных факторов: устаревшее программное обеспечение, слабая политика смены паролей у руководителей и ненадёжное хранение учётных данных сотрудниками. Эти уязвимости позволили злоумышленникам быстро получить доступ к критическим ресурсам компании и распространяться внутри сети.

Значимым событиям с точки зрения финансовой и информационной безопасности бизнеса стал взлом сети клиник «Семейный доктор». Тогда злоумышленники полностью удалили базу пациентов, сломали системы печати, телефонии и копирования компании. Достоверно способ взлома неизвестен, однако ведущие российские эксперты утверждают, что атаки могли быть успешными из-за «беспечности» компаний. Так как до 2025 года сфера медицины редко подвергалась кибератакам, даже крупные компании оказались к ним не готовы [6]. Это выразалось в слабой защите серверов, недостаточной сегментации сети, отсутствии регулярного резервного копирования и низком уровне обучения персонала.

Интерес представляет и другая группа инцидентов. Хакеры научились взламывать российские компании с помощью кружек с подогревом и других умных устройств [7]. Исследование показало, что киберпреступники разработали алгоритмы атак с помощью портативных колонок, зарядных станций, ламп и даже кружек с подогревом. Через уязвимости в их программном обеспечении или интерфейсах подключения к сети хакеры получают возможность внедрять вредоносный код, перехватывать данные или эскалировать привилегии внутри инфраструктуры компании. Этот пример показывает, что в современном бизнесе нужно защищать не только компьютеры и серверы, но и все «умные» устройства, подключённые к сети. Для этого важно устанавливать правила их использования и разделять сеть на безопасные зоны, чтобы минимизировать риски атак.

Громким взломом в 2024 году стала атака на сервис доставки посылок «СДЭК». В ходе атаки мошенники задействовали вирус, шифрующий данные из-за чего жертва атаки потеряла доступ к ним. В результате атаки курьерская служба была парализована более чем на 3 дня, что вызвало серьёзные операционные и финансовые потери.

Эксперты отмечают, что подобные вирусы обычно проникают во внутренние системы через электронную почту, мессенджеры или другие коммуникационные каналы, что подчёркивает важность контроля за входящей информацией и обучения персонала основам кибербезопасности [8]. Злоумышленники также указывали на существующие недостатки в работе системных администраторов, в частности на редкое резервное копирование данных – один раз в полгода – что значительно усложнило восстановление работы компании. Этот кейс демонстрирует, как сочетание технологических уязвимостей и организационных пробелов может привести к масштабным последствиям даже для крупных и известных компаний.

Анализ рассмотренных кейсов и экспертных оценок позволяет выделить несколько ключевых групп уязвимостей, способствующих компрометации информационных систем российских компаний. Прежде всего, технические неточности остаются одной из самых значимых проблем. Доступ к корпоративной инфраструктуре через устаревшие версии операционных значительно ускоряет процесс атаки и снижает требования к профессиональной квалификации злоумышленников.

Не менее важны организационно-управленческие пробелы. Слабая политика смены паролей, необоснованно широкие привилегии, нерегулярное резервное копирование и отсутствие систематического контроля безопасности делают компании уязвимыми даже при наличии современных технических средств. Недостаточная подготовка персонала к распознаванию фишинговых и социально-инженерных атак усугубляет ситуацию: человеческий фактор в таких условиях становится критическим звеном в цепочке компрометации.

Инфраструктурные уязвимости также играют важную роль. Низкая сегментация сети и слабый мониторинг позволяют злоумышленникам свободно перемещаться по внутренней инфраструктуре после проникновения. Уязвимости «умных» устройств создают новые каналы атак.

Отдельную группу составляют внешние факторы, включая уязвимости в цепочках поставок. Многие успешные проникновения происходят через подрядчиков и партнёров с менее защищённой инфраструктурой. Игнорирование этого аспекта делает компании уязвимыми к атакам, исходящим извне, и требует внедрения строгих требований к информационной безопасности для всех сторон взаимодействия.

На основе выявленных факторов авторами разработаны общие рекомендации для компаний по применению комплексного подхода к защите информационных систем. Прежде всего, необходимо наладить регулярное обновление и тестирование программного обеспечения, своевременное устранение критических уязвимостей и постепенную замену устаревших систем. Создание высококонтролируемого доступа через двухэтапную аутентификацию, соблюдение принципа минимальных необходимых доступов и регулярная принудительная смена паролей позволяет снизить риск компрометации учётных записей ключевых сотрудников.

Сегментация корпоративной сети и изоляция дополнительных устройств создают надежные барьеры для злоумышленников. Создание центра мониторинга и реагирования на инциденты обеспечивает системный контроль за безопасностью и позволяет оперативно устранять

последствия вторжений. Регулярные резервные копии данных с тестированием восстановления гарантируют возможность быстрого возобновления работы компании после любого сбоя.

Наконец, не менее важно развивать корпоративную культуру информационной безопасности: обучение персонала, проведение тренингов и симуляций фишинговых атак снижают вероятность ошибок, связанных с человеческим фактором. Компании также должны внедрять требования безопасности в договоры и проводить аудит подрядчиков.

Комплексный подход, сочетающий технические меры, организационные процедуры и обучение сотрудников, позволяет существенно повысить устойчивость бизнеса к современным киберугрозам. Только системная работа по всем направлениям создаёт эффективный барьер против потенциальных атак, минимизируя финансовые и операционные риски для российских компаний.

Библиографический список

1. Две трети компаний не прошли российские испытания на взлом за сутки // РБК URL: https://www.rbc.ru/business/05/08/2025/6891c55b9a7947160f70bc88?from=short_news?utm_source=https://t.me/concertzaal&utm_content=post (дата обращения: 17.02.2026).

2. Почему хакеры атакуют бизнес в России: ответ эксперта // hi-tech URL: <https://hi-tech.mail.ru/news/131359-pochemu-hakery-atakuyut-biznes-v-rossii-otvet-eksperta/?ysclid=mlqvs1imcc540893109> (дата обращения: 17.02.2026).

3. Хакеры, заявившие об уничтожении систем «Аэрофлота», раскрыли подробности атаки. Что они сделали? // Lenta.RU URL: <https://lenta.ru/news/2025/07/28/nikto-nichego-ne-znaet-stali-izvestny-podrobnosti-masshtabnoy-hakerskoj-ataki-na-aeroflot/?ysclid=mlqw4j03nt842074958> (дата обращения: 17.02.2026).

4. Атака на самолеты: сколько стоит удар хакеров по «Аэрофлоту» и тысячам пассажиров // Forbes.RU URL: <https://www.forbes.ru/biznes/542815-ataka-na-samolety-skol-ko-stoit-udar-hakero-v-po-aeroflotu-i-tysacam-passazirov/?ysclid=mlqwj4bqdz793480305> (дата обращения: 17.02.2026).

5. Как сломали «Аэрофлот» // Москвич URL: <https://moskvichmag.ru/lyudi/kak-slomali-aeroflot/?ysclid=mlqwcs79vs265824077> (дата обращения: 17.02.2026).

6. Хакеры продемонстрировали неэтичность // Коммерсантъ URL: <https://www.kommersant.ru/doc/7925020?ysclid=mlqwx8ivan63131604> (дата обращения: 17.02.2026).

7. Хакеры научились атаковать компании РФ через кружки с подогревом и другие «цифровые мины» // hi-tech URL: <https://hi-tech.mail.ru/news/135325->

hakeryi-nauchilis-atakovat-kompanii-rf-cherez-kruzhki-s-podogrevom/ (дата обращения: 17.02.2026).

8. Курьерская служба СДЭК парализована уже третий день из-за атаки вируса-шифровальщика // 3Dnews URL: <https://3dnews.ru/1105511/virusshifrovalshchik-mog-stat-prichinoy-sboya-v-rabote-sdek?ysclid=mlqx9wj58q411102227> (дата обращения: 17.02.2026).

ПАВЛОВА Алина Олеговна
студент, e-mail: azevedoepalanga998@gmail.com
Самарский государственный экономический университет
Научный руководитель:
Колотилина Мария Александровна
старший преподаватель кафедры
Прикладной информатики
Самарский государственный экономический университет

ПРЕИМУЩЕСТВА И НЕДОСТАТКИ ВНЕДРЕНИЯ ЦИФРОВОГО РУБЛЯ КАК ИНСТРУМЕНТА УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВОЙ БЕЗОПАСНОСТЬЮ ГОСУДАРСТВА

***Аннотация.** В статье исследуются теоретические аспекты внедрения цифрового рубля как инструмента обеспечения финансовой безопасности государства. Рассматриваются предпосылки появления третьей формы национальной валюты. Особое внимание уделяется анализу преимуществ цифрового рубля для государства, включая повышение прозрачности денежных потоков и усиление контроля за целевым использованием бюджетных средств. Наряду с этим систематизируются недостатки и риски внедрения.*

***Ключевые слова:** цифровой рубль; валюта; центральный банк; Банк России; денежные средства; преимущества и недостатки; государство*

Цифровой рубль, как сказано в статье Стукало: «Это отечественная валюта, которая выпускается в цифровой форме, но при этом выполняет все необходимые функции денег» [1]. Он был разработан и внедрен Банком России как третья форма национальной валюты, которая дополняет уже существующие наличные и безналичные денежные средства. Стоит отметить слова Дробышевского: «Цифровой рубль представляет собой цифровую валюту Центрального банка (ЦВЦБ), являясь обязательством монетарных властей в безналичной форме, точнее в форме цифрового кода, и входит в состав денежной базы наряду с наличными и резервами коммерческих банков» [2]. В отличие от безналичных денег, которые размещаются на счетах коммерческих бан-

ков, цифровой рубль представляет собой обязательство Центрального банка и существует в виде цифрового кода на социальной платформе Банка России. Таким образом формируется новая модель денежного обращения, сочетающая элементы традиционной валюты и современных цифровых технологий.

Идея создания цифрового рубля начала активно обсуждаться в 2020 году. Это было связано как со внутренними изменениями экономики, так и с внешними. Появление цифрового рубля стало неизбежным следствием стремительное развитие цифровых платежей, рост популярности дистанционного банковского обслуживания и снижение доли наличных расчетов. Дополнительным стимулом послужила активная разработка цифровых валют зарубежных центральных банков. К примеру, Китай начал тестирование цифрового юаня, Европейский центральный банк инициировал исследования по цифровому евро, аналогичные процессы происходил и в других странах. Для поддержания конкурентоспособности финансовой системы и укрепления денежного суверенитета Банк России также стал рассматривать возможность выпуска национальной цифровой валюты.

В октябре 2020 года был опубликован консультативный доклад Банка России, в котором были обозначены возможные модели функционирования цифрового рубля, его преимущества и потенциальные риски. А в 2021 году уже была представлена официальная концепция цифрового рубля, где была выбрана модель, состоящая из двух уровней. В ее основу входило то, что Центральный банк выпускает цифровые рубли и ведет платформу, а коммерческие банки выступают посредниками, открывая гражданам и организациям цифровые кошельки и обеспечивая взаимодействия с клиентами. Такая модель позволила сохранить роль банков в финансовой системе и одновременно обеспечить государственный контроль над эмиссией.

В 2022-2023 годах началась практическая реализация проекта. Была создана технологическая платформа цифрового рубля, протестированы базовые операции, такие как открытие цифровых кошельков, переводы между физическими лицами, а также оплата товаров и услуг. В пилотном проекте приняли участие крупнейшие банки России, что позволило оценить устойчивость системы и выявить возможные технические и организационные проблемы. Существенное ускорение разработки платформы произошло в 2022 году из-за внешнеэкономического давления и санкционных ограничений, которые затронули традиционные финансовые каналы. Цифровой рубль начал рассматриваться не только как технологическая инновация, но и как инструмент обеспече-

ния финансовой независимости. Завершающим этапом нормативного процесса стало принятие Федерального закона в августе 2023 года, который юридически закрепил цифровой рубль в качестве третьей формы денег. В этот момент Банк России перешел к следующему этапу пилотного проекта - тестированию цифрового рубля с участием реальных клиентов. Однако данный этап носил строго ограниченный характер: участие в нем было добровольным и осуществлялось через банки, вошедшие в пилотную группу. На начальном этапе к тестированию были подключены 13 крупнейших банков страны, которые открывали своим клиентам цифровые кошельки на платформе Банка России.

Количество участников на старте было относительно небольшим - в пилоте было задействовано несколько сотен физических лиц (по официальным данным - порядка 600 человек) и около 30 торгово-сервисных предприятий. Это были заранее отобранные клиенты банков, согласившиеся принять участие в эксперименте. Массового подключения населения на данном этапе не предполагалось, так как основной задачей была проверка технологической устойчивости платформы и отработка правовых механизмов.

Операции также проводились в ограниченном перечне сценариев. В частности тестировались:

1. Открытие и закрытие цифровых кошельков;
2. Переводы между физическими лицами (P2P);
3. Оплата товаров и услуг в торговых точках;
4. Переводы между физическими лицами;
5. Возврат средств при ошибочных операциях.

Суммы операций также были ограничены, а сами транзакции проходили под контролем коммерческих банков и Банка России. Кроме того, участники не могли использовать цифровой рубль для получения кредитов или размещения вкладов, поскольку цифровой рубль не является инструментом сбережения в традиционном банковском смысле и не предполагает начисления процентов. Как отмечено в статье Сидоренко: «Цифровой рубль –это электронная версия российской валюты, предназначенная для проведения платежей и переводов в цифровом пространстве» [3].

Банк России утвердил обязательный поэтапный переход к приему цифрового рубля. С 1 сентября 2026 года крупнейшие банки обязаны обеспечить работу с цифровым рублем для своих клиентов. В этот же срок крупные торговые сети и компании с годовой выручкой более 120 млн рублей должны начать принимать цифровой рубль в качестве оплаты. В 2027 году к системе подключатся средние банки. А уже к

сентябрю 2028 года цифровой рубль должны будут принимать почти все банки и компании, кроме микробизнеса, для которого подключение останется необязательным. Таким образом к 2030 году новая форма валюты станет доступна и обязательна к приему для большинства участников экономики.

Внедрение цифрового рубля является важным этапом для экономики государства, поскольку отражает переход финансовой системы к более современным технологическим формам организации денежного обращения. Его появление способствует адаптации экономики к условиям цифровизации, развитию платежной инфраструктуры и повышению устойчивости финансовой системы.

Преимущества внедрения цифрового рубля можно разделить на несколько видов:

1. Преимущества на уровне государства:

- Повышение контроля над денежным оборотом (отслеживание движения денежных средств, снижение риска теневой экономики и неучтенных финансовых операций);

- Усиление финансового суверенитета (снижение зависимости от международных платежных систем и внешних валют, особенно в условиях санкций);

- Оптимизация бюджетных выплат (возможность для государства быстрее и точнее направлять социальные выплаты, субсидии и гранты, минимизируя ошибки и утечки средств);

- Поддержка денежно-кредитной политики (открытие новых инструментов, которые будут воздействовать на экономику);

- Снижение издержек на денежное обращение (сокращение расходов на производство, транспортировку и инкассацию наличных денег, а также уменьшение нагрузки на инфраструктуру банков);

- Развитие финансовой инфраструктуры (модернизация платежных систем, развитие технологий блок-чейна и смарт-контрактов).

2. Преимущества на уровне бизнеса

- Ускорение расчетов и снижение транзакционных издержек (снижение затрат и ускорение процесса перевода денежных средств, минимизация необходимости посредников)

- Повышение прозрачности и надежности операций (упрощение бухгалтерского учета, аудита и соблюдения налогового законодательства);

- Упрощение работы с клиентами (возможность принимать платежи цифровым рублем наряду с банковскими картами и другими инструментами);

- Снижение рисков, связанных с наличными деньгами (снижение количества наличных средств сокращает угрозу краж, ошибок при подсчете и расходов на инкассацию);

- Возможность внедрения новых бизнес-моделей (автоматизация платежей, смарт-контракты и использование других инструментов позволят ускорить проведение сделок);

- Повышение финансовой устойчивости и гибкости (ускорение процесса адаптации к изменениям в экономике и способность эффективно управлять оборотными средствами, а также использовать новые формы расчетов).

3. Преимущества на уровне населения

- Снижение комиссий за переводы (перевод средств между людьми и оплата услуг с минимальной или нулевой комиссией);

- Быстрая доступность средств (мгновенное поступление средств на счет цифрового кошелька);

- Удобство при онлайн-покупках (интеграция с интернет-магазинами и сервисами упростит процесс оплаты и снизит зависимость от банковских карт);

- Гибкость управления финансами (возможность создания цифрового кошелька для разных целей);

- Поддержка финансовой грамотности (доступность аналитики доходов и расходов, что поможет лучше планировать бюджет);

- Доступ к новым государственным и коммерческим сервисам (цифровой рубль может стать платформой для получения скидок, бонусов, целевых выплат и участия в программах лояльности);

- Прозрачность финансовых операций (упрощенный контроль доходов и расходов);

- Участие в государственных программах (облегчение получения социальных выплат, пособий, субсидий).

Преимуществом внедрения цифрового рубля как инструмента управления безопасностью государства является то, что он обеспечивает прозрачность всех денежных потоков, позволяя контролировать целевое использование бюджетных средств от федерального уровня, до конечного исполнителя. Это позволит снизить риск хищений, нецелевого использования денежных средств и коррупционных схем. Кроме того, цифровой рубль создает условия для вывода из теневого сектора большого объема неучтенных финансов (по оценкам экспертов, речь идет о триллионах рублей только в части серых зарплат и нелегальных оборотов в отдельных отраслях). В условиях санкционного давления это также станет и инструментом обеспечения финансового суверени-

тета. Стоит отметить, что внедрение смарт-контрактов автоматизирует исполнение обязательств и упрощает налоговое администрирование, повышая собираемость налогов и снижая издержки на контрольные процедуры.

Недостатки внедрения цифрового рубля также разделяются на несколько видов:

1. На уровне государства

- Риск снижения инвестиций (отток ликвидности из банковской системы, снижение ресурсов для кредитования);
- Сложность технической реализации и угрозы безопасности (значительная часть данных может находиться в уязвимом положении, что создает риск утечки данных и кибератак);
- Репутационные издержки и недоверие со стороны общества (как показывают опросы ВЦИОМ, значительная часть населения - 40% не видит преимуществ в новой валюте, а главные страхи связаны с тотальной слежкой и утечкой данных).

2. На уровне бизнеса

- высокие затраты на переоснащение (для принятия цифрового рубля, предпринимателям придется обновлять или даже полностью менять платежные терминалы и кассовое программное обеспечение);
- Потеря от доходов эквайринга (бизнес сможет экономить на комиссиях, но на этапе перехода банки несут убытки от снижения эквайринговых доходов)
- Операционная путаница (наличие трех форм денег - наличные, безналичные, цифровые; может создать путаницу в учете и кассовой дисциплине);
- Неопределенность правового поля (на данный момент существует путаница в определениях ключевых понятий, таких как “смарт-контракт”, “само исполняемая сделка” и т.д., что создает риск для бизнеса).

3. На уровне населения

- риск утечки персональных данных (12% респондентов ВЦИОМ отметили, что новая цифровая система окажется уязвимой, и конфиденциальная информация о доходах и расходах попадет в руки мошенников или станет общедоступной);
- Техническая зависимость (возможность расплачиваться цифровыми рублями напрямую зависит от наличия интернета и электричества);

- Отсутствие реальных преимуществ (как показал опрос ВЦИОМ, 40% граждан вообще не видят для себя никакой выгоды от появления третьей формы денег).

Если рассматривать цифровой рубль именно как инструмент управления финансовой безопасностью государства, то у его внедрения есть ряд недостатков, связанных не с удобством граждан, а с системными рисками для экономики и уязвимостью инфраструктуры. Самый главный риск заключается в том, что значительная часть средств граждан и бизнеса уйдет из коммерческих банков в цифровые кошельки на платформе Центрального банка. В данном случае банки лишатся основного ресурса для кредитования экономики. По прогнозам доля цифровой валюты может достичь 14% к 2030 году, а меньшее количество кредитов означает меньше частных инвестиций, которые обычно эффективнее государственных. Это может вызвать сбой во всей экономике и напрямую подорвет финансовую безопасность.

Кроме того? стоит отметить, что платформа цифрового рубля – это единая точка отказа, создание централизованной инфраструктуры, где все операции стекаются в один узел к Центральному банку, делая систему идеальной мишенью для хакерских атак.

Еще одним недостатком является то, что цифровой рубль в отличие от наличных средств полностью зависит от работы интернета и электричества. Как показали сбои в мае 2025 года при проблемах со связью платежи становятся невозможны, а эксперты отмечают, что офлайн-режим до сих пор не проработан отложен на неопределенный срок. Для государства это может означать, что в критических ситуациях вроде природных катаклизмов или внешних воздействий один из ключевых инструментов управления финансами может перестать работать.

Делая вывод из всего вышесказанного, можно сказать, что внедрение цифрового рубля представляет собой сложный и неоднозначный процесс для национальной экономики. С одной стороны. Он выступает инструментом укрепления финансового суверенитета и повышения прозрачности денежных потоков, дает возможность контролировать движения средств от государства до конечного получателя. А также позволяет снизить уровень коррупции, нецелевого использования бюджета и вывести из теневого сектора большой объем операций. Но, с другой стороны, появление третьей формы денег несет в себе серьезные системные риски. Главный из них - отток ликвидности коммерческих банков, что лишает их ресурсной базы для кредитования реального сектора и ведет к снижению инвестиционной активности. Кроме того, успех проекта напрямую зависит от уровня доверия общества.

Таким образом, цифровой рубль становится не просто технологическим обновлением платежной системы, а инструментом, требующим тонкого баланса между государственным контролем и экономической свободой.

Библиографический список

1. Сидоренко, У. Д. Сущность цифрового рубля и цели его внедрения / У. Д. Сидоренко // Вестник науки. – 2024. – Т. 4, № 12(81). – С. 394-401. – EDN BITFUE.

2. Стукало, И. С. Цифровой рубль как инструмент повышения экономической безопасности государства / И. С. Стукало, А. К. Сулейманов // Столыпинский вестник. – 2023. – Т. 5, № 11. – EDN JDCXCN.

3. Дробышевский, С. М. Правила и последствия внедрения цифрового рубля / С. М. Дробышевский, Е. В. Синельникова-Мурылева // Экономическое развитие России. – 2023. – Т. 30, № 8. – С. 45-50. – EDN EOPANV.

4. Григорьев, В. В. Преимущества и недостатки цифрового рубля / В. В. Григорьев // Экономика. Налоги. Право. – 2023. – Т. 16, № 5. – С. 43-50. – DOI 10.26794/1999-849X-2023-16-5-43-50. – EDN JYXCNP.

5. Чижик, А. А. Преимущества и недостатки внедрения цифрового рубля в России / А. А. Чижик, Н. Ю. Сухина // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2023. – № 8(74). – С. 162-167. – EDN WUYAHM.

6. Трофимов, Д. В. Преимущества и недостатки введения цифрового рубля / Д. В. Трофимов // Финансовые рынки и банки. – 2023. – № 10. – С. 84-88. – EDN HXNХKB.

ПЕТРЯНИНА Дарья Валентиновна

студентка

Самарский государственный экономический университет

Научный руководитель:

Арапова Юлия Викторовна

преподаватель,

кафедра Прикладной информатики

Самарский государственный экономический университет

ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ СТОИМОСТИ БИЗНЕСА

Аннотация. В статье рассматриваются теоретические и практические аспекты оценки стоимости бизнеса в современных экономических условиях. Также были проанализированы три классических подхода оценочной деятельности: доходный, сравнительный и затратный. Особое внимание уделяется преимуществам и недостаткам каждого подхода, а также условиям их применения в зависимости от целей оценки, стадии жизненного цикла предприятия и отраслевой принадлежности. На основе проведенного анализа сформулированы рекомендации по выбору оптимального подхода для получения наиболее объективной рыночной стоимости компании.

Ключевые слова: оценка бизнеса; стоимость предприятия; доходный подход; сравнительный подход; затратный подход; методы оценки; рыночная стоимость; дисконтирование денежных потоков

В современных экономических условиях, которые характеризуются высокой неопределенностью, проблема достоверной оценки стоимости бизнеса приобретает ключевое значение. Стоимость компании выступает не только количественным показателем ее успешности, но и основой для принятия стратегических решений, совершения сделок слияния и поглощения, привлечения инвестиций и эффективного антикризисного управления.

В оценочной практике выделяются три основных подхода: доходный, сравнительный и затратный. Каждый из них базируется на различных экономических принципах, используя собственный набор методов

и допущений, что может приводить к существенным различиям в итоговых результатах. В зависимости от ситуации можно комбинировать между собой или использовать все сразу. Рассмотрим более подробно каждый из них.

Доходный подход представляет собой совокупность методов оценки, основанных на определении текущей стоимости ожидаемых будущих денежных потоков от использования объекта оценки. Он основан на принципе ожидания выгод [4]. Этот подход рассматривает бизнес как действующий механизм, создающий добавочную стоимость, и позволяет оценить не столько накопленные активы компании, сколько ее способность приносить прибыль в будущем.

В рамках доходного подхода выделяют два основных метода: метод дисконтирования денежных потоков (ДДП) и метод капитализации доходов.

Метод дисконтирования денежных потоков применяется в случаях, когда доходы предприятия нестабильны или ожидается их существенное изменение в прогнозном периоде. На основании данного подхода возможно проанализировать такие аспекты функционирования бизнеса, как величина будущих денежных потоков, продолжительность периода получения дохода. Данный метод наиболее востребован при оценке компаний с выраженной сезонностью, находящихся на стадии активного роста или реструктуризации.

Метод капитализации доходов используется при условии стабильных и предсказуемых темпов развития бизнеса. Метод капитализации дохода определяет рыночную стоимость недвижимости путем конвертации дохода за один год, ближайший к дате оценки, в стоимость при помощи коэффициента капитализации [6]. Этот метод проще в применении и эффективен для зрелых предприятий со сложившейся структурой доходов и расходов.

Доходный подход обладает рядом существенных преимуществ. Прежде всего, он является наиболее обоснованным с теоретической точки зрения, поскольку базируется на фундаментальном принципе оценки – определении текущей стоимости будущих выгод. Данный подход позволяет учитывать долгосрочные перспективы развития предприятия, отражая потенциал роста и инвестиционную привлекательность бизнеса, что соответствует интересам инвесторов и собственников. Кроме того, он дает возможность учесть уровень риска, связанный с получением будущих доходов, посредством выбора адекватной ставки дисконтирования. Вместе с тем доходный подход имеет и существенные недостатки. Основные сложности связаны с определением

ставки капитализации (для метода капитализации доходов) и ставки дисконтирования (для метода дисконтирования денежных потоков), что требует высокого уровня экспертной квалификации. Значительные трудности возникают при прогнозировании будущих денежных потоков, особенно в условиях экономической нестабильности, а также при необходимости внесения корректировок и использования уточняющих данных, что повышает субъективность итоговой оценки. Результаты, полученные доходным подходом, отличаются высокой чувствительностью к изменениям входных параметров, таких как темпы роста, ставка дисконтирования и длительность прогнозного периода [1].

Таким образом, доходный подход позволяет получить наиболее обоснованную оценку стоимости бизнеса с позиции его инвестиционной привлекательности, однако требует тщательной проработки прогнозных допущений и учета всех факторов, влияющих на формирование будущих доходов.

Сравнительный (рыночный) подход к оценке стоимости бизнеса базируется на принципе замещения, согласно которому рациональный покупатель не заплатит за компанию больше, чем стоимость аналогичных предприятий, доступных на рынке. Этот подход ориентирован на использование реальных рыночных данных о сделках с сопоставимыми объектами, что позволяет определить наиболее вероятную цену бизнеса в условиях свободной конкуренции.

В рамках сравнительного подхода выделяют два основных метода: метод рынка капитала и метод отраслевых отношений.

Метод рынка капитала основан на использовании цен, сформированных фондовым рынком в отношении акций компаний-аналогов, свободно обращающихся на открытом рынке. Процедура оценки включает сбор информации о публичных компаниях, сопоставимых с оцениваемым бизнесом по отраслевой принадлежности, масштабам деятельности и финансовым показателям; расчет оценочных мультипликаторов (соотношений рыночной цены компании с ее финансовыми показателями, такими как прибыль, выручка, собственный капитал); и последующее применение этих мультипликаторов к соответствующим показателям оцениваемой компании. Данный метод наиболее эффективен при оценке крупных и средних предприятий, для которых можно подобрать достаточное количество сопоставимых публичных аналогов.

Метод отраслевых отношений опирается на статистику фактических сделок по продажам предприятий в разных отраслях. На практике его используют главным образом для определения приблизительной стоимости компании

Сравнительный подход имеет ряд преимуществ, обусловленных его ориентацией на реальные рыночные данные. Он опирается на фактическую практику сделок, что позволяет получить рыночно-ориентированную стоимость, отражающую сложившийся уровень спроса и предложения. Использование отраслевых мультипликаторов и котировок акций компаний-аналогов дает возможность учесть влияние рыночных факторов на цену бизнеса. Поскольку результаты оценки основаны на фактических данных, степень субъективности здесь ниже по сравнению с прогнозными методами. Применение отраслевых коэффициентов также упрощает оценку для типичных бизнесов в рамках определенной отрасли. К минусам можно отнести полное отсутствие прогнозного характера из-за исключения рассмотрения подобной информации в процессе оценки. Это может скрыть возможные перспективы той или иной, равной по полученной стоимости компании или умолчать о ее недостатках. Также можно отметить излишнюю трудоемкость и субъективность выполнения данной оценочной работы. Найти идентичную компанию в условиях современного рынка практически нереально, поэтому приходится полагаться на множество сопутствующей информации, вводить и рассчитывать необходимые корректировки для выявления точной цены анализируемой фирмы по сравнению с аналогами [3].

Таким образом, сравнительный подход позволяет получить наиболее рыночно-ориентированную оценку стоимости бизнеса, основанную на реальных данных о сделках и котировках, однако его эффективность напрямую зависит от доступности качественной информации о сопоставимых объектах и корректности внесенных поправок, учитывающих различия между аналогами и оцениваемой компанией.

Когда речь заходит о затратном подходе, то в данное понятие вкладывают расчет стоимости компании исходя из величины расходов на ресурсы, в которых компания нуждается для своей нормальной операционной деятельности. Нужно отметить, что стоимость бизнеса будет определяться величиной активов и пассивов, которые были получены с целью нормальной деятельности предприятия [2].

Очевидно, что рынок достаточно изменчив, поэтому стоимость компании будет изменяться на протяжении всего цикла своей жизнедеятельности. Не сложно догадаться и понять, что балансовая стоимость организации в ряде случаев будет отличаться от фактической стоимости этого же бизнеса на определенный момент времени. Расхождение фактической стоимости организации от балансовой происходит из-за ряда факторов, таких как инфляция, нестабильности в стране, кризисных ситуаций, изменений на рынке и т.д.

В рамках затратного подхода выделяют два основных метода: метод чистых активов и метод ликвидационной стоимости.

Метод чистых активов применяется для оценки действующего предприятия и предполагает определение рыночной стоимости всех активов компании (материальных и нематериальных) за вычетом текущей стоимости всех ее обязательств. Процедура оценки включает инвентаризацию имущественного комплекса, определение рыночной стоимости каждого актива, оценку обязательств и последующее вычитание суммы обязательств из суммы активов. Данный метод наиболее востребован при оценке компаний с высокой долей материальных активов в структуре имущества, капиталоемких производственных предприятий, холдинговых структур, а также при переоценке активов для целей бухгалтерского учета или при подготовке к сделкам с недвижимостью.

Метод ликвидационной стоимости используется в случаях, когда предприятие находится в кризисном состоянии или принимается решение о его ликвидации. Он предполагает расчет чистой денежной суммы, которую собственник может получить после распродажи активов компании, погашения всех обязательств и покрытия расходов, связанных с процессом ликвидации. В отличие от метода чистых активов, который исходит из предположения о продолжении деятельности, ликвидационная стоимость учитывает вынужденный характер продажи, а также дополнительные издержки, что приводит к ее существенно более низкому значению. Данный метод применяется при банкротстве, реорганизации или в ситуациях, когда бизнес утратил способность генерировать достаточный доход для покрытия текущих затрат.

К достоинствам этого метода нужно отнести то, что: данный метод очень явно и наглядно отражает наличие избыточной прибыли в компании, поэтому его можно использовать для множества организационно-правовых форм. И еще одной положительной чертой этого метода является то, что мы получаем достоверную оценку величины деловой репутации организации. Данный метод позволяет разделить стоимость предприятия в соответствии с материальными и нематериальными активами [5]. К числу недостатков можно отнести то, что подход не учитывает риски, нематериальные активы, а также перспективы развития предприятия.

Таким образом, затратный подход позволяет получить наиболее консервативную оценку стоимости бизнеса, основанную на реальной стоимости принадлежащих компании активов, однако его применение целесообразно преимущественно для капиталоемких предприятий, компаний с нестабильными финансовыми потоками или в ситуациях,

когда доходный и сравнительный подходы не могут быть применены в силу отсутствия необходимых данных.

Выбор оптимального подхода к оценке стоимости бизнеса не может быть универсальным или заранее predetermined. Каждый из трех классических подходов – доходный, сравнительный и затратный – имеет свою сферу приоритетного применения, а его практическая реализация напрямую зависит от совокупности факторов, характеризующих как сам объект оценки, так и внешние условия, в которых он функционирует. Корректное определение приоритетности подходов позволяет получить наиболее обоснованную и объективную рыночную стоимость компании.

Одним из ключевых факторов, определяющих выбор методологии, выступает цель оценки. Каждая цель предполагает специфическое понимание стоимости. Для инвестиционных проектов и сделок купли-продажи приоритетным является доходный подход, отражающий будущую доходность бизнеса. При страховании, залоге или судебных спорах, связанных с разделом имущества, чаще применяется затратный подход, базирующийся на документально подтвержденной стоимости активов. Для сделок слияний и поглощений, а также для обоснования рыночной котировки акций наиболее предпочтителен сравнительный подход, ориентированный на текущую рыночную конъюнктуру.

Существенное влияние на выбор подхода оказывает стадия жизненного цикла предприятия. На стадии зарождения, когда компания не имеет аналитических данных о прибыли и стабильных денежных потоках, а будущие доходы сложно прогнозировать с достаточной степенью достоверности, предпочтение отдается затратному подходу, позволяющему оценить стоимость сформированного имущественного комплекса. На стадии активного роста, когда предприятие демонстрирует положительную динамику финансовых показателей, наиболее адекватным является доходный подход, способный учесть перспективы развития. Зрелые компании со стабильными, предсказуемыми потоками доходов могут оцениваться как доходным, так и сравнительным подходами, причем последний часто дает наиболее рыночно-ориентированный результат. На стадии упадка, когда бизнес утрачивает способность генерировать достаточную прибыль, вновь возрастает значимость затратного подхода, а в отдельных случаях – метода ликвидационной стоимости.

Отраслевая принадлежность также выступает важным фактором выбора. Для капиталоемких отраслей (промышленное производство, добывающая промышленность, энергетика, транспорт), где значитель-

ная часть стоимости приходится на материальные активы, затратный подход позволяет получить обоснованную оценку. В отраслях с высокой долей нематериальных активов (IT-сектор, фармацевтика, медиа-бизнес, консалтинг) приоритетным становится доходный подход, способный учесть стоимость интеллектуальной собственности, клиентской базы и деловой репутации. Для отраслей с развитым рынком купли-продажи бизнеса и наличием большого количества сопоставимых сделок (торговля, сфера услуг, банковский сектор) больше всего подходит сравнительный подход.

Кроме того, выбор подхода определяется спецификой объекта оценки. Для оценки малого бизнеса, где влияние личности собственника на результаты деятельности велико, а доступ к рынкам капитала ограничен, доходный и затратный подходы часто оказываются более применимыми, чем сравнительный. Для оценки крупных публичных компаний с высокой ликвидностью акций приоритетным выступает сравнительный подход, дополняемый доходным. При оценке непрофильных активов, обремененных обязательствами или предприятий, находящихся в процедуре банкротства, предпочтение отдается затратному подходу.

Наконец, экономические условия и уровень нестабильности внешней среды также влияют на выбор методологии. В периоды экономической нестабильности, высокой волатильности рынков и ограниченной предсказуемости прогнозов доходный подход утрачивает свою надежность, уступая место затратному, который опирается на текущую стоимость активов. В условиях стабильного экономического роста и развитой рыночной инфраструктуры возрастает значимость сравнительного и доходного подходов.

Таким образом, выбор подходов к оценке стоимости бизнеса представляет собой задачу, решение которой требует комплексного учета целей оценки, стадии жизненного цикла предприятия, отраслевой специфики и внешних экономических условий. Оптимальная стратегия предполагает, как правило, применение всех трех подходов с последующим обоснованным согласованием полученных результатов, что позволяет нивелировать ограничения каждого из методов и обеспечить максимальную объективность итоговой величины рыночной стоимости компании.

Библиографический список

1. Имяреков С. М., Плеханова Е. А., Хранина О. А. Основные подходы к оценке стоимости бизнеса // Экономика и социум. 2018. №11 (54). URL:

<https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnyye-podhody-k-otsenke-stoimosti-biznesa>
(дата обращения: 27.03.2026).

2. Корец Д. М. Методы затратного подхода к оценке бизнеса: сущность, условия и сфера применения, положительные и отрицательные стороны // Хроноэкономика. 2021. №1 (29). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metody-zatratnogo-podhoda-k-otsenke-biznesa-suschnost-usloviya-i-sfera-primeneniya-polozhitelnye-i-otritsatelnye-storony> (дата обращения: 27.03.2026).

3. Новикова Татьяна Валерьевна, Блинов Андрей Александрович Применение методов сравнительного подхода в российской практике // Кронос. 2022. №11 (73). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/primeneniye-metodov-sravnitelnogo-podhoda-v-rossiyskoj-praktike> (дата обращения: 27.03.2026).

4. Приказ Минэкономразвития России от 14.04.2022 N 200 (ред. от 30.11.2022) "Об утверждении федеральных стандартов оценки и о внесении изменений в некоторые приказы Минэкономразвития России о федеральных стандартах оценки" (вместе с "Федеральным стандартом оценки "Структура федеральных стандартов оценки и основные понятия, используемые в федеральных стандартах оценки (ФСО I)", "Федеральным стандартом оценки "Виды стоимости (ФСО II)", "Федеральным стандартом оценки "Процесс оценки (ФСО III)", "Федеральным стандартом оценки "Задание на оценку (ФСО IV)", "Федеральным стандартом оценки "Подходы и методы оценки (ФСО V)", "Федеральным стандартом оценки "Отчетом об оценке (ФСО VI)")

5. Семенова В.П. Сравнительный анализ федеральных стандартов оценки № 1 и международных стандартов оценки / В.П. Семенова, А.С. Сиденко // Потенциал соврем. науки. - 2017. - № 6 (23). - С. 89-230.

6. Экономика недвижимости : учебное методическое пособие / В.Н.Жигалова. Томск: Эль Контент, 2012 – 82 с.

СЕРГЕЕВА Софья Алексеевна
студентка
Самарский государственный экономический университет
ЕРМОЛИНА Лилия Валерьевна
кандидат экономических наук, доцент,
и.о. заведующего кафедрой Прикладной информатики
e-mail: ermolina@mail.ru
Самарский государственный экономический университет

ЭТИЧЕСКИЕ И ПРАВОВЫЕ НОРМЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ИИ

Аннотация. В настоящей работе проводится всесторонний анализ этических и правовых норм, регулирующих использование технологий искусственного интеллекта (ИИ). Исследование охватывает широкий спектр вопросов, включая формирование этических рамок, проблемы авторского права, потенциальное влияние ИИ на международные отношения, а также аспекты принятия решений интеллектуальными системами. Авторы опираются на последние научные достижения и публикации, рассматривая как теоретические основы, так и практические вызовы, связанные с интеграцией ИИ в различные сферы жизни.

Ключевые слова: этика ИИ; правовое регулирование ИИ; авторское право; международные отношения; принятие решений ИИ; этические рамки; правовые нормы; развитие ИИ; ответственное использование

Стремительное развитие технологий искусственного интеллекта (ИИ) трансформирует современные общества, проникая во все сферы человеческой деятельности – от медицины и финансов до транспорта и образования. Эта повсеместная интеграция порождает как беспрецедентные возможности, так и сложные этические и правовые дилеммы. Вопрос о нормативном регулировании ИИ становится одним из наиболее актуальных и дискуссионных в научном сообществе [см., например, 1]. Необходимость выработки четких этических и правовых рамок обусловлена потенциальными рисками, связанными с автономностью си-

стем ИИ, их способностью к обучению и принятию решений, а также возможными последствиями их применения для общества и индивидов.

В контексте данной работы мы стремимся проанализировать существующие подходы к этическому и правовому осмыслению ИИ, опираясь на последние научные исследования. Особое внимание будет уделено формированию этических принципов, решению проблем, связанных с авторским правом, влиянию ИИ на международные отношения, а также правовым и этическим аспектам принятия решений интеллектуальными системами.

Разработка этических норм для ИИ является краеугольным камнем его ответственного развития. Исследователи подчеркивают, что ИИ не является нейтральным инструментом; он отражает ценности и предубеждения своих создателей и данных, на которых обучается. Именно поэтому формирование этических рамок становится первоочередной задачей.

Как отмечают Д. Р. Агаева, У. А. Бочарникова и Т. И. Елисева, этика использования искусственного интеллекта требует выработки принципов, направленных на минимизацию вреда и максимизацию пользы для общества [2]. Эти принципы должны включать в себя прозрачность, подотчетность, справедливость и уважение к автономии человека. Прозрачность, в частности, предполагает понимание того, как ИИ принимает решения, особенно в критически важных областях. Недостаток прозрачности может привести к дискриминации и недоверию.

Е. В. Немерова, Е. А. Филенко и Л. В. Афанасьева предлагают рассматривать этику ИИ как комплекс этических рамок и правовых норм, которые должны направлять разработку и применение интеллектуальных систем [6]. Они подчеркивают важность создания "этичного по замыслу" (ethicsbydesign) подхода, когда этические соображения интегрируются на самых ранних этапах проектирования ИИ. Это позволяет избежать многих проблем, которые могут возникнуть на более поздних стадиях внедрения.

Существует и обеспокоенность по поводу "черного ящика" – неопределенности алгоритмов глубокого обучения. Чтобы преодолеть эту проблему, необходимо развивать методы интерпретируемого ИИ (explainableAI), которые позволяют понять логику принятия решений системой. Это особенно важно для областей, где ошибки ИИ могут иметь серьезные последствия, например, в медицине или в системах правосудия.

С развитием генеративных моделей ИИ, способных создавать оригинальный контент – тексты, изображения, музыку – возникают слож-

ные вопросы, связанные с авторским правом. Традиционные законы об авторском праве, разработанные для людей-творцов, сталкиваются с беспрецедентными вызовами.

Н. Е. Вашеньяк подробно анализирует международный опыт и этические дилеммы, связанные с искусственным интеллектом и авторскими правами, предлагая пути регулирования в России [4]. Один из ключевых вопросов заключается в том, кому принадлежат права на произведения, созданные ИИ. Является ли это автор ИИ, его разработчик, или тот, кто задал запрос (промпт)? Текущее законодательство большинства стран не дает однозначного ответа.

Существуют различные подходы к решению этой проблемы. Некоторые считают, что произведения, созданные исключительно ИИ, не должны подпадать под защиту авторского права, так как оно предназначено для защиты творчества человека. Другие предлагают модели, при которых права могут принадлежать лицу, которое осуществило творческий вклад в создание произведения с помощью ИИ. Вашеньяк [4] указывает на необходимость выработки международных стандартов, учитывающих специфику генеративного ИИ, чтобы избежать правового хаоса.

Также следует учитывать вопросы плагиата и использования охраняемых авторским правом материалов для обучения ИИ. Несанкционированное использование чужих произведений для тренировки моделей может привести к нарушению прав правообладателей. Разработка механизмов лицензирования или компенсации за такое использование является одним из направлений поиска решений.

Внедрение ИИ в сферу международных отношений открывает новые горизонты для дипломатии, анализа данных и принятия решений, но одновременно порождает ряд этических проблем. Автономные системы вооружений, алгоритмы анализа настроений в обществе, а также системы поддержки принятия решений в кризисных ситуациях – все это требует тщательного этического осмысления.

М. Р. Загайнов и С. М. Загайнов исследуют вопросы этики в использовании искусственного интеллекта в международных отношениях, подчеркивая, что применение ИИ в этой сфере должно быть строго регламентировано [5]. Особую тревогу вызывают автономные системы вооружений, способные самостоятельно принимать решения о применении силы. Отсутствие человеческого контроля над такими системами поднимает вопросы ответственности за возможные военные преступления и непреднамеренные эскалации конфликтов.

Этические дилеммы возникают и в сфере дипломатии. Использование ИИ для анализа больших объемов данных может помочь дипломатам в принятии решений, но оно также может привести к автоматизации и дегуманизации переговорных процессов. Риск манипулирования информацией и предвзятости алгоритмов также требует пристального внимания.

М. Р. Загайнов и С. М. Загайнов [5] подчеркивают, что международное сообщество должно работать над созданием единых этических норм и правил, регулирующих использование ИИ в международных отношениях, чтобы обеспечить мирное сосуществование и предотвратить негативные последствия. Это включает в себя разработку соглашений о нераспространении и контроле над автономными системами вооружений, а также создание прозрачных механизмов принятия решений в дипломатической сфере.

Способность ИИ принимать решения, порой превосходящие человеческие возможности в скорости и точности, ставит под сомнение традиционные представления об ответственности и моральной оценке действий. Анализ правовых и этических аспектов принятия решений ИИ является критически важным для его безопасного внедрения.

Р. А. Сидоров рассматривает правовые и этические аспекты принятия решения искусственным интеллектом, указывая на необходимость формирования соответствующей правовой базы [7]. Основная проблема заключается в определении ответственности, когда решение, принятое ИИ, приводит к негативным последствиям. Кто несет ответственность: разработчик, пользователь, или сам ИИ?

По мнению Сидорова [7], традиционные правовые концепции, такие как вина и умысел, не всегда применимы к действиям ИИ. Необходимо разрабатывать новые подходы, например, концепцию "ответственности оператора" или "ответственности за продукт". Важно, чтобы системы ИИ были спроектированы таким образом, чтобы минимизировать риски ошибок и обеспечить возможность аудита и проверки принятых решений.

Д. В. Бахтеев в своем труде "Искусственный интеллект: этико-правовые основы" также подчеркивает важность этико-правового регулирования, охватывающего все аспекты функционирования ИИ, включая его способность к самостоятельному принятию решений [3]. Он указывает на необходимость создания механизмов, которые обеспечат соответствие решений ИИ общечеловеческим ценностям и правовым нормам. Это может включать в себя разработку "этических кодексов" для

ИИ, а также установление строгих требований к тестированию и валидации систем перед их внедрением.

Прозрачность процесса принятия решений ИИ, возможность его обжалования и наличие механизмов компенсации в случае причинения вреда – все это элементы, которые должны быть закреплены на законодательном уровне. Без этих мер доверие к ИИ будет подрываться, а его потенциал останется нереализованным.

Проблемы, связанные с этикой и правом в контексте ИИ, требуют комплексного подхода к их решению. Как отмечают Д. Р. Агаева, У. А. Бочарникова и Т. И. Елисеева, необходимо объединение усилий исследователей, разработчиков, законодателей и общественности для создания единой системы регулирования [2].

Этот комплексный подход должен включать в себя:

- Разработку этических кодексов и стандартов: определение основных этических принципов, которыми должны руководствоваться разработчики и пользователи ИИ.

- Совершенствование законодательства: адаптация существующих законов и принятие новых, учитывающих специфику ИИ, в том числе в области авторского права, ответственности и защиты данных.

- Международное сотрудничество: выработка глобальных соглашений и стандартов для регулирования ИИ, особенно в сферах, имеющих трансграничное значение (например, автономные системы вооружений, кибербезопасность).

- Образование и просвещение: повышение осведомленности общества об ИИ, его возможностях и рисках, а также обучение специалистов, способных разрабатывать и использовать ИИ ответственно.

- Независимый надзор и аудит: создание механизмов для независимой оценки и аудита систем ИИ на предмет соответствия этическим и правовым нормам.

Д. В. Бахтеев подчеркивает, что этико-правовые основы ИИ должны быть гибкими и способными адаптироваться к стремительным технологическим изменениям [3]. Необходим постоянный мониторинг развития ИИ и своевременное внесение корректировок в регулирующие нормы.

Таким образом, технологии искусственного интеллекта несут в себе огромный потенциал для развития человечества, но их бесконтрольное применение может привести к непредсказуемым и негативным последствиям. Решение этических и правовых проблем, связанных с ИИ, является не просто академической задачей, но насущной необхо-

димостью для обеспечения безопасного, справедливого и гуманного будущего.

Проведенный анализ демонстрирует сложность и взаимосвязанность рассматриваемых вопросов. От формирования этических рамок до регулирования авторских прав и определения ответственности за действия ИИ – каждый аспект требует глубокого осмысления и выработки адекватных решений.

Очевидно, что будущее ИИ зависит от нашей способности выработать и внедрить эффективные этические и правовые нормы. Только через совместные усилия научного сообщества, законодателей, разработчиков и общества в целом мы сможем направить развитие ИИ на благо человечества, минимизируя риски и реализуя его преобразующий потенциал.

Библиографический список

1. Сысоев, Н. С. Особенности рисков при использовании искусственного интеллекта в современном бизнесе / Н. С. Сысоев, Л. В. Ермолина // Экономика, управление и право в современных условиях : Межвузовский сборник статей. – Тольятти : Институт судебной строительно-технической экспертизы, 2024. – С. 39-42. – DOI 10.51608/23104392_2024_56_39. – EDN FVUTCV.

2. Агаева, Д. Р. Этика использования искусственного интеллекта / Д. Р. Агаева, У. А. Бочарникова, Т. И. Елисеева // Цивилизация знаний: российские реалии : Сборник материалов XXVI Международной научной конференции, Москва, 01–25 апреля 2025 года. – Москва: Российский новый университет, 2025. – С. 148-154. – EDN YCNXSK.

3. Бахтеев, Д. В. Искусственный интеллект: этико-правовые основы / Д. В. Бахтеев. – Москва : Общество с ограниченной ответственностью "Проспект", 2023. – 176 с.

4. Вашеняк, Н. Е. Искусственный интеллект и авторские права: международный опыт, этические дилеммы и путь регулирования в России / Н. Е. Вашеняк // Вестник науки. – 2024. – Т. 3, № 3(72). – С. 171-181. – EDN QNLMJE.

5. Загайнов, М. Р. Вопросы этики в использовании искусственного интеллекта в международных отношениях / М. Р. Загайнов, С. М. Загайнов // Вестник юридических исследований. – 2025. – Т. 4, № 1. – С. 52-59. – EDN IYOSHA.

6. Немерова, Е. В. Этика искусственного интеллекта: этические рамки и правовые нормы / Е. В. Немерова, Е. А. Филенко, Л. В. Афанасьева // Молодежь и наука: актуальные проблемы фундаментальных и прикладных исследований : Материалы VII Всероссийской национальной научной конференции молодых учёных, Комсомольск-на-Амуре, 08–12 апреля 2024 года. – Комсомольск-на-Амуре: Комсомольский-на-Амуре государственный университет, 2024. – С. 412-414. – EDN RMLSWI.

7. Сидоров, Р. А. Правовые и этические аспекты принятия решения искусственным интеллектом / Р. А. Сидоров // Актуальные проблемы экономики, управления и права : Сборник материалов IV всероссийской научно-практической конференции с международным участием, посвященной памяти заслуженного деятеля науки Российской Федерации, учёного-правоведа, доктора юридических наук, профессора М.Н. Марченко, Москва, 23 марта 2023 года / Отв. редактор Ю.В. Гаврилова. – Саратов: Издательство "Саратовский источник", 2023. – С. 854-858. – EDN LYBKKI.

ТАТИЩЕВА Арина Алексеевна

студентка

Самарский государственный экономический университет

Научный руководитель:

Олин Роман Александрович

старший преподаватель

кафедры Прикладной информатики

e-mail: ertolina@mail.ru

Самарский государственный экономический университет

ВАЛЮТНЫЕ РИСКИ И ФИНАНСОВАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЙ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В 2026 ГОДУ

Аннотация. В данной статье рассматриваются актуальные вопросы обеспечения финансовой безопасности предприятий при осуществлении внешнеэкономической деятельности в 2026 году в условиях глобальной волатильности валютных рынков, санкционного давления и трансформации системы международных расчетов. Были проанализированы основные виды рисков, с которыми сталкиваются участники ВЭД, включая санкционные, геополитические, регуляторные и, прежде всего, валютные риски (блокировка платежей в долларах и евро, волатильность рубля, переход на расчеты в национальных валютах, неопределенность курсообразования). А также особое внимание уделили инструментам обеспечения финансовой безопасности: централизации казначейства, применению агентских схем и смене юрисдикции, а также организации документооборота и комплаенс-процедур. Кроме того, выявили необходимость комплексного подхода к управлению рисками, включающего выбор оптимальной структуры ведения ВЭД, диверсификацию платежных маршрутов и автоматизацию контрольных процедур.

Ключевые слова: финансовая безопасность; внешнеэкономическая деятельность; валютные риски; санкционные риски; управление рисками.

В 2026 году, на фоне глобальной волатильности валютных рынков, изменения торговых маршрутов и возрастающей роли национальных валют в международной торговле, эффективное управление валют-

ными рисками будет иметь решающее значение для финансовой стабильности компаний, работающих за рубежом. Геополитическая нестабильность и санкции создали беспрецедентные проблемы для трансграничных операций, вынуждая компании искать альтернативы традиционным валютам и осваивать новые рынки и финансовые инструменты.

Так, для начала рассмотрим основные аспекты внешнеэкономической деятельности. Согласно статье 1 Федерального закона от 21 декабря 2013 г. N 372-ФЗ она представляет собой международную экономическую деятельность, которая включает внешнюю торговлю, привлечение и размещение инвестиций, а также другие формы сотрудничества, промышленное сотрудничество в трансграничном перемещении товаров, информации, работ, услуг и интеллектуальной собственности (включая права на них) [1].

Крайне важно отметить, что именно корпоративные структуры, индивидуальные предприниматели и физические лица имеют право участвовать во внешней экономической деятельности. Сделки с участием сторон, находящихся в разных юрисдикциях, считаются внешней экономической деятельностью.

Так, рассмотрим основные виды внешнеэкономической деятельности, данные представлены на рисунке 1 [2].



Рисунок 1 – Разновидность внешнеэкономической деятельности предприятий

Необходимо отметить, что вследствие переменчивости экономики и политических событий, внешнеэкономическая деятельность сталкивается с рядом рисков, таких как [3]:

- Санкционные и геополитические риски. Так, даже компании из традиционно дружественных стран (таких как Турция, ОАЭ, Казахстан и Китай) все чаще склонны избегать прямых контрактов с российскими организациями. Основная причина – опасения по поводу вторичных санкций со стороны США и ЕС;

- Риски международных расчетов и банковского обслуживания. В связи с ужесточением проверок со стороны зарубежных банков-агентов, сроки обработки платежей увеличились (на недели/месяцы), а это приводит к задержкам возврата средств отправителям. Так, может возникнуть дефицит денежных средств и снизить доверие со стороны торговых партнеров;

- Таможенные и регуляторные риски. В 2026 году таможня ужесточила правила: повысила сборы, усилила проверку происхождения и стоимости товаров, а также запустила новую систему обработки деклараций. Для бизнеса это означает увеличение рисков, в том числе финансовых и административных;

- Валютные риски. В 2026 году данные угрозы вышли на первый план. Раньше основным риском была волатильность курса, то теперь к ней добавились риски самой возможности проведения платежей в традиционных валютах.

Таким образом, крайне важно уделить особое внимание валютным рискам. Так, во-первых, образуются риски блокировки платежей в долларах и евро. Операции с основными торговыми партнерами в долларах США и евро сопряжены с чрезвычайным риском. Риск заморозки межбанковских платежей или отказа банков-агентов обрабатывать транзакции может привести к замораживанию средств, сбоям в операциях и нехватке денежных средств. Эта проблема усугубится к 2026 году, поскольку вторичные санкции затронут все больше банков-посредников.

Во-вторых, риск волатильности рубля. Так, например, обесценивание валюты представляет собой серьезную проблему для компаний-импортеров: оно напрямую приводит к увеличению закупочных издержек, что неизбежно влияет на производственные затраты и усугубляет инфляционное давление.

В-третьих, переход на другую валюту (юани, дирхамы, индийский рупий) для проведения расчётов порождают новые трудности, а именно: ограниченная конвертируемость, риски валютных пар, а также политические риски.

В-четвёртых, риск неопределенности курсообразования. Так, с начала 2024 года Московская биржа приостановила торговлю долла-

рами США и евро. Поэтому курс рубля в настоящее время определяется центральным банком на основе информации, не связанной с биржей. Это может исказить фактический баланс спроса и предложения на валютном рынке, тем самым усложнив прогнозирование и управление валютными рисками.

Так, рассмотрев основные риски, крайне важно отметить, что в 2026 году финансовая стабильность внешнеторговых предприятий зависит от их способности эффективно противостоять вызовам, вызванным фундаментальными изменениями в международной системе расчетов, усилением давления со стороны санкций и реформами денежно-кредитного регулирования, при одновременном обеспечении защиты собственных финансовых интересов.

В следствии этого проанализируем инструменты обеспечения финансовой безопасности. Данные представлены в таблице 1.

Таблица 1. Инструменты обеспечения финансовой безопасности предприятий при внешнеэкономической деятельности

Инструмент	Описание
Централизация казначейства как стратегический ответ	<p>Динамика регуляторной среды, включая валютное законодательство (173-ФЗ) и нормы 115-ФЗ, требует обязательной проверки всех операций. Неравномерное качество контроля в децентрализованной модели повышает вероятность блокировок и штрафов для всей группы [4].</p> <p>Оптимизация платежных маршрутов, с помощью которого происходит снижение издержек и сокращение сроков проведения операций.</p> <p>Благодаря стратегической интеграции финансовых ресурсов компания обладает значительной гибкостью в управлении денежными потоками. Это позволяет ей надежно избегать дефицита денежных средств и значительно снижать затраты на внешнее финансирование.</p>
Структурные решения: агентские схемы и смена юрисдикции	<p>Для снижения риска отклонения банковской транзакции была применена агентская схема: иностранный агент (в нейтральной стране) заключал договоры с местными контрагентами от своего имени, а платежные документы не содержали российского юридического адреса.</p> <p>Однако, эксперты подчеркивают, что этот метод сопряжен с серьезными рисками. Модели, основанные на работе агентов, крайне ненадежны: в финансовых</p>

Инструмент	Описание
	<p>операциях агента могут возникнуть проблемы, которые приведут к замораживанию или потере ваших средств.</p> <p>Смена юрисдикции остается одним из наиболее эффективных, но и наиболее сложных вариантов для бизнеса. При выборе новой юрисдикции крайне важно оценить следующие факторы[5]:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Вероятность открытия счета в надежном банке. • Уровень конфиденциальности информации о конечном бенефициарном владельце. • Наличие соглашения об автоматическом обмене налоговой информацией (CRS), которое влияет на прозрачность.
<p>Организация документооборота и комплаенс</p>	<p>Надежность международных финансовых транзакций напрямую зависит от полноты и точности их документации. Поэтому практические рекомендации включают в себя:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Введение единых стандартов контрактов и платежных документов в рамках группы компаний • Проверка соответствия суммы платежа условиям контракта и отслеживание авансовых выплат • Автоматизированный скрининг контрагентов по санкционным спискам и перечням, связанным с финансированием терроризма

Таким образом, обеспечение финансовой безопасности ВЭД в 2026 году требует построения системы, включающей: выбор оптимальной структуры ведения внешнеэкономической деятельности (прямые контракты, агентские схемы, наличие иностранных юрлиц), управление валютными рисками, выбор банков-партнеров, диверсификация платежных маршрутов, а также автоматизация платежного процесса, унификация документооборота, скрининг контрагентов.

Библиографический список

1. Федеральный закон от 18.07.1999 № 183-ФЗ (ред. от 21.12.2013) // ГАРАНТ : информационно-правовой портал. – URL: <https://base.garant.ru/12116419/1cafb24d049dcd1e7707a22d98e9858f>
2. Внешнеэкономическая деятельность // Сбербанк России : официальный сайт. – URL: <https://www.sberbank.ru/ru/legal/articles/ved>
3. Клерк.ру : офиц. сайт. – URL: <https://www.klerk.ru/buh/articles/677432/>– Текст : электронный.

4. Централизация казначейства группы компаний: как управлять ВЭД-платежами // РБК Компании : официальный сайт. – URL: <https://companies.rbc.ru/news/YH0eE0RSOf/tsentralizatsiya-kaznachejstva-gruppyi-kompanij-kak-upravlyat-ved-platezhami/> – Текст : электронный.

5. Санкции продлены: что делать бизнесу в новых реалиях ВЭД // Право.РФ : блог. – URL: <https://pravorf.ru/blog/sanktsii-prodleny-hto-delat-biznesu-v-novyh-realiyah-ved> – Текст : электронный.

Научное издание

**ЭКОНОМИКА, УПРАВЛЕНИЕ И ПРАВО
В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ**

Электронный межвузовский сборник статей

Под общей редакцией М.М. Матвеевой

Выпуск 64

Публикуется в авторской редакции

Подписано для публикации 07.04.2026. Печ. л. 6,44.

Электронные текстовые данные (0,87 Мб).

Издательство ИССТЭ.

445047, Самарская область, г. Тольятти, а/я 25.

E-mail: expert763@mail.ru.