

Научно-исследовательский центр «Иннова»



НАУКА В СОВРЕМЕННОМ МИРЕ: АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ, ДОСТИЖЕНИЯ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ

Сборник научных трудов по материалам
XV Международной научно-практической конференции,
10 марта 2026 года, г.-к. Анапа

Анапа
2026

УДК 00(082) + 001.18 + 001.89

ББК 94.3 + 72.4: 72.5

НЗ4

Научный редактор:
Скорикова Екатерина Николаевна

Редакционная коллегия:

Бондаренко С. В., к.э.н., профессор (Россия, г. Краснодар), **Дегтярев Г. В.**, д.т.н., профессор (Россия, г. Краснодар), **Хилько Н. А.**, д.э.н., доцент (Россия, г. Анапа), **Ожерельева Н. Р.**, к.э.н., доцент (Россия, г. Анапа), **Жиянова Н. Э.**, к.э.н., профессор (Узбекистан, г. Ташкент), **Климов С. В.** к.п.н., доцент (Россия, г. Пермь), **Михайлов В. И.** к.ю.н., доцент (Россия, г. Москва).

НЗ4 НАУКА В СОВРЕМЕННОМ МИРЕ: АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ, ДОСТИЖЕНИЯ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ. Сборник научных трудов по материалам XV Международной научно-практической конференции (г.-к. Анапа, 10 марта 2026 г.). – Анапа: НИЦ ЭСП в ЮФО, 2026. – 64 с.

ISBN 978-5-95356-957-6

В настоящем издании представлены материалы XV Международной научно-практической конференции «Наука в современном мире: актуальные вопросы, достижения и перспективы развития», состоявшейся 10 марта 2026 года в г.-к. Анапа. Материалы конференции посвящены актуальным проблемам науки, общества и образования. Рассматриваются теоретические и методологические вопросы в социальных, гуманитарных, естественных и других науках.

Издание предназначено для научных работников, преподавателей, аспирантов, всех, кто интересуется достижениями современной науки.

За содержание и достоверность статей, а также за соблюдение законов об интеллектуальной собственности ответственность несут авторы. Мнение редакции может не совпадать с мнением авторов статей. При использовании и заимствовании материалов ссылка на издание обязательна.

Информация об опубликованных статьях размещена на платформе научной электронной библиотеки (eLIBRARY.ru). **Договор № 2341-12/2017К от 27.12.2017 г.**

Электронная версия сборника находится в свободном доступе на сайте:
www.innova-science.ru.

УДК 00(082) + 001.18 + 001.89
ББК 94.3 + 72.4: 72.5**ISBN 978-5-95356-957-6**

© Коллектив авторов, 2026.
© ООО «НИЦ ЭСП» в ЮФО
(подразделение НИЦ «Иннова»), 2026.

СОДЕРЖАНИЕ

ТЕХНИЧЕСКИЕ НАУКИ

ВАЖНОСТЬ БАЛАНСИРОВКИ РОТОРА ЭЛЕКТРОДВИГАТЕЛЯ

Барышников Иван Андреевич 5

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ НАУКИ

ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ СУБЪЕКТОВ СПОРТИВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Беседин Владимир Григорьевич

Челпанов Вадим Борисович 10

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ

ЭФФЕКТИВНОСТЬ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ В УСЛОВИЯХ ФИСКАЛЬНОЙ КОНСОЛИДАЦИИ И ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ: РЕГИОНАЛЬНЫЙ АСПЕКТ

Быковская Яна Денисовна 19

БЮДЖЕТ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНА МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ

Пенская Мария Владимировна 29

КЛЮЧЕВЫЕ МЕТОДЫ И МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ БЮДЖЕТОМ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

Пенская Мария Владимировна 34

БЮДЖЕТНЫЕ ФАКТОРЫ КАК ОСНОВА СТАБИЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ МУНИЦИПАЛЬНЫМ ОБРАЗОВАНИЕМ

Пенская Мария Владимировна 39

ЯЗЫКОЗНАНИЕ. ФИЛОЛОГИЯ

ЛИНГВОКОГНИТИВНЫЙ АНАЛИЗ БИНАРНОЙ ОППОЗИЦИИ АСТА «МЕДЛЕННО» – ЧАЛТ «БЫСТРО» В КУМЬКСКОЙ ПАРЕМИОЛОГИЧЕСКОЙ КАРТИНЕ МИРА

Зияудинова Загидат Исмаиловна 44

ЮРИДИЧЕСКИЕ НАУКИ

КРИТЕРИЙ ЕДИНОГО СУБЪЕКТА ПРАВА В КОНТЕКСТЕ СОЛИДАРНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ГРУППЫ КОМПАНИЙ В СВЯЗИ С ДЕЛОМ «СИТИБАНК»

Романов Максим Михайлович 49

ГУМАНИТАРНЫЕ НАУКИ

СКВОЗНАЯ АНАЛИТИКА НОВОГО ПОКОЛЕНИЯ: ФОРМИРОВАНИЕ ПЯТОГО АНАЛИТИЧЕСКОГО СЛОЯ В УПРАВЛЕНИИ РЕКЛАМНЫМИ КОММУНИКАЦИЯМИ

Стародубцева Милана Николаевна 59

ТЕХНИЧЕСКИЕ НАУКИ

УДК 621.3

ВАЖНОСТЬ БАЛАНСИРОВКИ РОТОРА ЭЛЕКТРОДВИГАТЕЛЯ

Барышников Иван Андреевич

студент

ФГБОУ ВО «Оренбургский государственный университет»,
город Оренбург

***Аннотация.** В статье рассматривается важный технологический процесс – балансировка ротора электродвигателя, в частности указываются причины, приводящие к дисбалансу ротора и последствия работы двигателя с несбалансированным ротором. Описаны технологические решения, которые позволяют эффективно производить балансировку ротора электродвигателя.*

The article considers an important technological process – balancing the rotor of an electric motor, in particular, the causes leading to rotor imbalance and the consequences of an engine operating with an unbalanced rotor are indicated. Technological solutions that make it possible to effectively balance the rotor of an electric motor are described.

***Ключевые слова:** электрический двигатель, электрическая машина, ротор, дисбаланс, балансировка*

***Keywords:** electric motor, electric machine, rotor, imbalance, balancing*

Электрический двигатель – это электрическая машина, в которой электрическая энергия посредством взаимодействия электромагнитных полей статора и ротора преобразуется в механическую [1].

Любые электродвигатели включают в себя два основных элемента: подвижный ротор (для двигателей переменного тока) и статичный статор.

У двигателей постоянного тока вращающаяся часть называется якорем. От ротора он отличается наличием коллекторных пластин, с помощью которых ток

передаётся обмоткам якоря.

Конструктивно ротор состоит из следующих наиболее важных элементов: вращающий вал, сердечник и обмотки.

Данные компоненты имеют различную плотность, микродефекты и микроотклонения в геометрии. По этим причинам ось инерции и ось вращения ротора не совпадают, тем самым вызывая дисбаланс [2].

Состояние дисбаланса в механизме может привести к следующим последствиям:

1. Повышенный уровень вибрации, шума и трения.
2. Повышенный уровень энергопотребления.
3. Перегрев механизма, подшипников и других деталей.
4. Истончение смазочного покрытия и вытекание смазочного материала.
5. Поломка несущих конструкций и разрыв креплений.
6. Износ муфтовых соединений, шкивов, ремней, подшипников, уплотнений, креплений.
7. Понижение качества выпускаемого продукта.
8. Производственные аварии.
9. Остановка работы механизма.
10. Простой производства.

Выделяют множество причин, способных привести к разбалансировке ротора электродвигателя:

1. Изначальный брак изделия.
2. Обрыв деталей ротора во время интенсивной работы.
3. Неравномерная усталость элементов механизма.
4. Воздействие на элементы ротора коррозии.
5. Попадание пыли, влаги и крупных посторонних предметов на ротор.
6. Некорректная установка в подшипниковый узел.
7. Чрезмерная нагрузка на механизм.
8. Перегрев или недостаточность смазки.
9. Образование наростов из-за налипания пыли и микрочастиц сырья [3].

Чтобы избежать вышеупомянутые последствия дисбаланса производят балансировку ротора электрического двигателя.

Балансировка электродвигателя – это процедура по уравниванию вращающихся элементов электродвигателя с целью снижения вибрации и достижения совпадения оси инерции и оси вращения.

Результатом балансировки является оптимальный баланс в сечениях тела ротора [4].

В идеально сбалансированном роторе его масса распределяется симметрично относительно оси вращения.

На каждый элемент ротора при вращении действует центробежная сила, направленная в радиальном направлении (перпендикулярно к оси вращения ротора). В сбалансированном роторе центробежная сила, действующая на любой элемент ротора, уравнивается центробежной силой, действующей на симметричный ему элемент того же ротора. Это условие действует для всех симметричных элементов ротора. Таким образом суммарная центробежная сила, действующая на ротор равна 0 и ротор, является уравновешенным.

Но если симметрия ротора нарушена, то на ротор начинает действовать неуравновешенная центробежная сила. При вращении эта сила меняет направление вместе с поворотом ротора. Динамическая нагрузка, возникающая от действия этой силы, передается на подшипники, что приводит к их ускоренному износу. Кроме того, под действием этой переменной по направлению силы происходит циклическая деформация опор и фундамента, на котором закреплен ротор, то есть возникает вибрация. Для устранения дисбаланса ротора и сопутствующей ему вибрации необходимо установить уравновешивающие массы, которые восстановят симметрию ротора [5].

Различают статическую и динамическую балансировку ротора.

Статическая балансировка ротора не требует использования сложного оборудования. Ротор размещается на дисковом фиксаторе. После этого наиболее тяжелая его сторона перевешивает и деталь прокручивается вниз. На нижней точке делают отметку. Затем ротор перекачивают ещё четыре раза и после каждой

окончательной остановки отмечают наиболее нижнюю точку.

Когда на роторе становится пять отметок, замеряют расстояние между крайними и на его середине делают шестую. Затем на диаметрально противоположной этой шестой отметке точке (точке максимального дисбаланса) устанавливают балансирующий груз.

Масса груза подбирается опытным путём. На точке противоположной максимальному дисбалансу устанавливаются утяжелители различной массы, после чего ротор прокручивается и останавливается в любом положении. Если всё ещё наблюдается дисбаланс – масса грузика уменьшается или увеличивается, в зависимости от того, в какую сторону повернулся ротор после остановки. То есть необходимо подобрать такую массу утяжелителя, чтобы ротор после остановки в любом положении не проворачивался.

После определения нужной массы можно либо оставить груз, либо удалить материал ротора в шестой точке. При этом масса удаленного металла должна соответствовать массе подобранного груза.

Для повышения точности и скорости балансировки рекомендуется использовать динамический метод.

Он требует наличие специального станка для балансировки роторов электродвигателей. Он раскручивает размещённый на нём вал и определяет, по какой из осей наблюдается перекося массы.

Динамическая балансировка роторов электродвигателей способна устранить мельчайшие расхождения оси инерции от оси вращения.

Компьютерное оборудование балансировочного станка подсказывает какой противовес и на какую сторону необходимо установить.

Однако при выборе способа балансировки роторов электродвигателей, стоит обратить внимание не только на точность операции, но и на физическую возможность провести этот процесс для имеющегося ротора [6].

Подводя итог, можно с уверенностью сказать, что балансировка ротора занимает ключевое место при проектировании и обслуживании электродвигателей. От качества ее выполнения зависят три главных параметра: безопасность,

долговечность и эффективность. В условиях высоких нагрузок и скоростей вращения даже микроскопический дисбаланс способен вызвать поломку механизма. Поэтому контроль вибрации и точная балансировка должны быть неотъемлемой частью как производства новых двигателей, так и ремонта существующих.

Список литературы

1. Электрический двигатель [Электронный ресурс] URL: https://ru.wikipedia.org/wiki/Электрический_двигатель (дата обращения 06.03.2026).
2. Нужно ли балансировать ротор электродвигателя? | Ротор Сервис [Электронный ресурс] URL: <https://rotor-service.ru/stati/nuzhno-li-balansirovat-rotor-elektrodvigatelya/> (дата обращения 06.03.2026).
3. О балансировке роторов [Электронный ресурс] URL: <https://industrialion.ru/o-balansirovke-rotorov/> (дата обращения 06.03.2026).
4. Балансировка электродвигателей | Статьи Первый ампер [Электронный ресурс] URL: <https://www.pvamper.ru/stati/balansirovka-elektrodvigatelyj> (дата обращения 06.03.2026).
5. Введение в балансировку роторов / Хабр [Электронный ресурс] URL: <https://habr.com/ru/articles/722648/> (дата обращения 06.03.2026).
6. Балансировка электродвигателя [Электронный ресурс] URL: <https://cable.ru/articles/1969-balansirovka-elektrodvigatelya/> (дата обращения 06.03.2026).

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ НАУКИ

УДК 159.9

ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ СУБЪЕКТОВ СПОРТИВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Беседин Владимир Григорьевич

к.и.н., директор

Челпанов Вадим Борисович

к.п.н., педагог-психолог

ОБУ ДО СШОР им. Н. Я. Яковлева,

город Курск

***Аннотация.** В статье обсуждается субъектный и эргономический (междисциплинарный) подход к решению проблемы психологической безопасности спортсменов. Анализируются личные качества субъектов спортивной деятельности, необходимые для обеспечения психологической безопасности.*

The article discusses a subjective and ergonomic (interdisciplinary) approach to solving the problem of psychological safety of athletes. The personal qualities of subjects of sports activity necessary for ensuring psychological safety are analyzed.

***Ключевые слова:** психологическая безопасность, субъект спортивной деятельности, эргономический подход*

***Keywords:** psychological safety, subject of sports activity, ergonomic approach*

Психологическая безопасность представляет собой сложный междисциплинарный конструкт, включающий в себя разные компоненты внешнего и внутреннего рисунка коммуникативного поведения спортсмена, которое может быть спортивным и неспортивным.

По мнению А. А. Ашихминой, основное внимание следует уделять изучению и обеспечению системы психологической безопасности, анализу потребностей субъекта в различных сферах его деятельности, а также стимулированию и

поддержке развития его творческого потенциала [1; 2].

Способность спортсмена к адаптации в спортивной деятельности является фундаментальным условием его профессионального и личностного роста. Это включает в себя не только способность выживания и функционирования в заданных рамках тренировочного и соревновательного процессов, но и возможность реализации индивидуальных потенциалов личности, а также создание благоприятного психологического климата при взаимодействии с социумом. Особое место здесь занимают уровень морально-психологической и эмоциональной поддержки спортсмена, степень понимания и признания его профессиональным сообществом, а также чувство уверенности в своих силах и компетенциях.

В рамках системы психологической безопасности значимую роль играет устойчивость личности к внешним воздействиям окружающей среды. Психологические исследования данной области фокусируются на анализе следующих внутренних компонентов высшей психической деятельности человека:

1. Эмоциональная или эмоционально-волевая устойчивость, которая описывает способность личности сохранять эмоционально-волевое равновесие и адекватно реагировать на стрессоры в сложных и неопределенных ситуациях.

2. Морально-нравственная устойчивость, позволяющая личности сохранять свои моральные качества в разных жизненных обстоятельствах.

3. Помехоустойчивость, связанная с возможностью человека противостоять всем препятствующим факторам на пути к достижению цели.

4. Способность к адаптации в стрессовых ситуациях позволяет успешно преодолевать стрессы.

5. Устойчивости физиологических и психологических функций организма в условиях нестандартных или экстремальных факторов.

6. Устойчивость психики при сенсорной изоляции раскрывается как способность эффективно функционировать в условиях ограниченного сенсорного входа.

7. Психологическая подготовка к сложным видам профессиональной деятельности, акцентирует внимание на важности систематической подготовки для

обеспечения успешной работы в условиях повышенной сложности.

Эти аспекты устойчивости выступают ключевыми индикаторами в контексте обеспечения психологической безопасности и формируют фундамент для разработки стратегий эффективной психологической поддержки и обучения в профессиональной деятельности.

Таким образом, исследование различных аспектов психологической безопасности становится неотъемлемой частью анализа и понимания поведения и эффективности спортсменов, поскольку этот фактор играет ключевую роль в обеспечении их устойчивости, мотивации и благополучия в условиях интенсивной физической и психологической нагрузки, чтобы не допустить состояния психологической смерти. Понятие психологической смерти было введено в науку Г. С. Абрамовой (2001) и означает возможность трансформации психической реальности человека вплоть до её исчезновения и преобразования в другую (новую) реальность. Психологическое угасание личности представляется комплексом состояний, характеризующихся чрезмерной зависимостью от экзогенных факторов социального одобрения и признания. Оно выражается в повышенной нужде в поддержке и санкционировании со стороны окружающих, а также склонности к манипулятивным интеракциям. В таких случаях наблюдается конформность с предрасположенностью к соблюдению внешних норм и ожиданий, сопровождаемая усиленным страхом перед социальной изоляцией и настоятельным стремлением к соперничеству [3, с. 29, 95].

Позиция молодого человека «Я как все» является формулой готовности к психологической смерти своего «Я» в юношеском возрасте, так как она потенциально содержит другую тенденцию: «Мне не надо своего „Я“». Однако без собственного «Я» невозможны целостность, здоровье и продуктивность психической реальности как способности к созданию нового в жизни всех людей – в истории человечества.

Склонность к психологической смерти наблюдается у тех молодых людей, которые оказываются во власти тщеславия, «звёздной» болезни, поскольку они способны подняться или опуститься до совершенно невероятных поступков,

только бы слышать о себе лестные отзывы. В таком случае существование собственного «Я» немислимо без воздействия на него со стороны «Я» другого человека [3].

Приступая к анализу концепта «субъекта спортивной деятельности», следует отметить то, что в настоящее время спортсмены также являются «субъектами учебной и образовательной деятельности», потому что спортивные школы после реформы законодательства в спортивной и образовательной сферах стали учреждениями дополнительного образования. Субъект характеризуется полимодальной природой, исключающей редукцию к моноизмеренному уровню существования, единственной цели или функции. Онтологическое измерение свободного субъекта охватывает множество векторов, что делает невозможным выделение какого-либо из них в качестве превалирующего, поскольку все векторы необходимы для обеспечения его интегративного и гармоничного бытия. Эти векторы включают семейные отношения, профессиональную деятельность, досуговые практики, спортивную активность, духовные интересы и элементарный отдых. Согласно Н. Д. Линде, субъект остаётся неопределённым и неуловимым, являясь скорее реализуемой потенцией, чем осуществившейся вероятностью [6, с. 13].

Напротив, субъект, редуцированный до объекта, проявляется одномерно; его онтология лимитирована контекстом актуальной ситуации. Для такого индивида остальные векторы, измерения и возможности либо остаются вне восприятия, либо не поддаются концептуализации. Этот индивидуум лишён многоаспектности существования и оказывается в ловушке узкогоризонтной жизни.

Описанные характеристики субъекта формируют интегрированную систему, в которой потеря хотя бы одного качества ведет к значительным функциональным нарушениям, потенциально вплоть до потери субъектности в целом. Полноценное наличие всех шести характеристик является достаточным условием для полноценного функционирования субъектности.

Таким образом, обладание автономной субъектностью способствует эффективному процессу разрешения возникающих проблемных ситуаций; однако

чрезмерная фиксация внимания на определённой проблеме способна вызвать редукцию уровня субъектности, приводя к трансформации индивида в состояние пассивного объекта.

Качества субъектности подвергаются изменению, когда индивид оказывается в психологической ловушке, обусловленной ригидной фиксацией на недостижимой цели или фиктивном препятствии, что существенно ограничивает его когнитивную гибкость и способность к креативному решению проблем. В результате происходит утрата свободы, за которой следует снижение уровня активности и зависимости от внутреннего мира, утрата вариативности, потенциала к развитию, перспективного мышления и многомерного восприятия, которые критически важны для нахождения выхода из ситуации, воспринимаемой как безвыходная. Психологические проблемы можно интерпретировать как различные формы ограниченного состояния субъектности, содействующие сдвигу в сторону объектного состояния. Решение таких проблем заключается в обеспечении восстановления субъектности путём снятия фиксационных ограничений. Данная концептуализация имеет значимое применение в контексте спортивной деятельности, где субъектность является центральным аспектом, определяющим успешность индивида в роли спортсмена.

Варданян Ю. В. (2012) называет субъектом спортивной деятельности активно действующего, независимо мыслящего индивида, который руководит собственными ресурсами и инициирует специфические действия в рамках тренировочного и соревновательного процессов, направленные на трансформацию его личности и оптимизацию выполняемой деятельности в соответствии с ожидаемыми спортивными результатами [4].

Однако стоит отметить, что обладание атрибутами субъекта спортивной деятельности не гарантирует автоматическое приобретение субъектных свойств в области психологической безопасности. Такие свойства активируются тогда, когда спортсмен сталкивается с ограниченными возможностями защиты от деструктивных воздействий и начинает активно искать способы их минимизации или нейтрализации. Субъект психологической безопасности, будь то спортсмен

или любой другой человек, в этом случае рассматривается как носитель потребности в психологической безопасности, который стремится достигнуть этого состояния, опираясь как на внешнюю помощь, так и на мобилизацию внутренних ресурсов. Свойства, реализуемые в спортивной деятельности и сфере психологической безопасности, тесно связаны между собой, поскольку от уровня их развития зависит, насколько эффективно спортсмен может использовать внутренние ресурсы для достижения психологической устойчивости и благополучия при решении спортивных задач [2, с. 56].

Субъектные свойства направлены как на модуляцию внутренних психологических процессов, так и на взаимодействие с внешней средой, включая социально-психологические условия, в которых спортсмен осуществляет свою деятельность. Взаимосвязь и совместная реализация указанных свойств происходят на пересечении индивидуального и социального психологических пространств, где продолжительность и интенсивность данных процессов зависят не только от личных качеств спортсмена, но и от психологической безопасности, культивируемой в спортивном сообществе посредством компетентности всех его участников. Следовательно, необходимым становится исследование и развитие компетентности субъектов психологической безопасности, что включает в себя не только обладание теоретическими знаниями, но и практическую готовность к нейтрализации психологических угроз и созданию условий обеспечения психологической безопасности себе и другим.

Профессор Г. Б. Горская в своей работе выявила следующие факторы, влияющие на развитие субъектности у подростков и молодёжи, активно участвующих в спортивных мероприятиях [5].

Занятия спортом способствуют развитию внутреннего контроля у молодых атлетов, что проявляется в повышенной тенденции атрибуции результатов собственной деятельности к личным усилиям, а не к внешним факторам. Это сопровождается улучшением навыков социального восприятия и снижением тенденции к доминированию и агрессивности, что, в свою очередь, обусловлено увеличением количества реальных достижений и улучшением качества

взаимодействия с другими участниками спортивного процесса.

Тем не менее, занятия спортом также могут негативно сказаться на развитии отношений с социальной средой, особенно с родными и сверстниками. Спортсмены демонстрируют повышенную потребность в поддержке и защите со стороны семьи, что отличает их от неспортивных сверстников. Высокий уровень эмоционального напряжения, свойственный спортивным соревнованиям, стимулирует потребность в интенсивной психологической поддержке, которую преимущественно обеспечивает семейный круг.

Заметно также сужение личностной самоидентификации у спортсменов, что проявляется в ограниченном числе характеристик, используемых для самоописания. Такая узость когнитивной структуры Я-концепции свидетельствует о преобладании аспектов, связанных непосредственно со спортивной активностью, при одновременной недостаточной интеграции иных жизненных аспектов.

Также профессором Г. Б. Горской при анализе гендерных различий было выявлено то, что у мужчин-спортсменов с возрастом увеличивается значимость когнитивной регуляции социальной адаптации, в то время как у женщин-спортсменок аналогичная тенденция не прослеживается. Это подчёркивает то, что конкурентность и напряжённость спортивной среды акцентируют внимание мужчин на рациональный анализ и планирование событий, тогда как женщины сохраняют более выраженную склонность к эмоционально обусловленной регуляции [5].

Анализ возрастной динамики показал, что различия в параметрах социальной адаптации между мужчинами и женщинами, занимающимися спортом, уменьшаются с течением времени, что контрастирует с увеличением таких различий среди неспортивного контингента. Это говорит о том, что профессиональное вовлечение в спорт приводит к снижению гендерных различий в социальной адаптации за счёт принятия и интеграции маскулинных моделей поведения людьми обоих полов в рамках спортивной сферы деятельности.

Всё вышеизложенное позволяет обосновать применение междисциплинарного (эргономического) подхода по созданию комплексной системы

психологической безопасности субъектов спортивной деятельности, которое требует интеграции эргономических, психологических и спортивных принципов для достижения оптимального уровня психологического (функционального) комфорта и эффективности спортсменов. Эргономическое проектирование среды включает адаптацию тренировочных и соревновательных условий к физическим и психологическим потребностям спортсменов, что минимизирует физические и психические перегрузки, способствуя снижению стресса и повышению психологической устойчивости. Важными элементами являются психологическое сопровождение и поддержка, направленные на развитие эмоциональной устойчивости, управления стрессом, мотивации и адаптации к изменяющимся условиям.

Использование современных технологий для мониторинга психофизиологического состояния спортсменов, позволяет своевременно выявлять признаки психологической нагрузки и оперативно реагировать на них, что способствует индивидуальной настройке тренировочных программ и профилактике эмоционального выгорания спортсменов. Качество психологической помощи субъектам спортивной деятельности во многом зависит от грамотного подбора и применения спортивным психологом (педагогом-психологом) эффективной совокупности методов психологической диагностики и коррекции на основе их эргономического (междисциплинарного) синтеза.

Социальная поддержка играет важную роль в создании системы психологической безопасности, формируя сплоченный и доверительный коллектив, поддерживающий спортсменов. Образовательные программы и тренинги, направленные на обучение спортсменов методам психологической саморегуляции, решения конфликтов и управления стрессом, разрабатываются спортивным психологом (педагогом-психологом) и реализуются им с учётом индивидуальных потребностей каждого спортсмена, что способствует их личностному и профессиональному росту. Непрерывное проведение исследований и оценка эффективности внедренных мер (современных психотехнологий) позволяют совершенствовать систему психологической безопасности, включая сбор и анализ данных об

актуальном и ближайшем психологическом состоянии спортсменов, стресс-факторах и методах их нейтрализации.

Таким образом, применение междисциплинарного эргономического подхода обеспечивает системное и интегрированное решение задач психологической безопасности, направленное на оптимизацию условий тренировки и соревнований, усиление психологической устойчивости и повышение общего уровня благополучия субъектов спортивной деятельности, что в конечном итоге способствует достижению высоких спортивных результатов и личностному развитию.

Список литературы

1. Ашихмина А. А. Психологическая безопасность в спортивной деятельности / Наука и образование сегодня. – № 1 (2). – 2016. – С. 18–19.
2. Ашихмина А. А. Техники саморегуляции субъекта спортивной деятельности как фактор его психологической безопасности / Наука и образование сегодня. – № 2 (5). – 2016. – С. 54–56.
3. Абрамова Г. С. Психология только для студентов. М.: ПЕР СЭ, 2001. – 271 с. – 196 с.
4. Варданян Ю. В. Исследование стратегий развития психологической безопасности субъекта спортивной деятельности: проблемы и перспективы решения / The Emissia.Offline Letters. Электронное научное издание (научно-педагогический интернет-журнал <http://www.emissia.org/offline/2012/1905.htm>). ART 1905. Издатель и учредитель Российский государственный педагогический университет им. А. И. Герцена, 2012.
5. Горская Г. Б. Развитие субъектных свойств личности в условиях спортивной деятельности / Теория и практика физической культуры. – №8. – 2004. – С. 85–91.
6. Линде Н. Д. Психологическое консультирование. Теория и практика для психологов и психотерапевтов / Н. Линде – «Издательские решения», 2019. – 400 с.

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ

УДК 336

ЭФФЕКТИВНОСТЬ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ В УСЛОВИЯХ ФИСКАЛЬНОЙ КОНСОЛИДАЦИИ И ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ: РЕГИОНАЛЬНЫЙ АСПЕКТ

Быковская Яна Денисовна

магистрант

Научный руководитель практики: Усачев Евгений Александрович,

магистр

АОЧУ ВО «Московский финансово-юридический университет МФЮА»,

город Москва

***Аннотация.** В статье исследуются проблемы повышения эффективности государственного и муниципального управления в России в условиях ужесточения фискальной политики и ускоренной цифровизации публичных услуг. Анализируются изменения налогового законодательства 2025-2026 годов, их влияние на собираемость налогов и поведение хозяйствующих субъектов.*

Рассматриваются результаты внедрения платформенных решений (ГосТех, Антифрод) и выявляются региональные диспропорции в цифровом развитии. На основе статистических данных Минфина, ФНС и Росстата, а также экспертных оценок обосновывается необходимость синхронизации федеральных и региональных программ цифровой трансформации с учетом бюджетных ограничений субъектов РФ. Предложены меры по совершенствованию механизмов государственного контроля и поддержки предпринимательства.

***Abstract.** The article examines the problems of increasing the efficiency of state and municipal administration in Russia in the context of tighter fiscal policy and accelerated digitalization of public services. The changes in tax legislation in 2025–2026*

and their impact on tax collection and the behavior of economic entities are analyzed.

The results of the implementation of platform solutions (GosTech, Antifraud) are considered and regional disparities in digital development are identified. Based on statistical data from the Ministry of Finance, the Federal Tax Service and Rosstat, as well as expert assessments, the necessity of synchronizing federal and regional digital transformation programs taking into account the budgetary constraints of the subjects of the Russian Federation is substantiated. Measures to improve the mechanisms of state control and support for entrepreneurship are proposed.

Ключевые слова: государственное управление, муниципальное управление, фискальная политика, цифровая трансформация, региональные бюджеты, налоговая нагрузка, эффективность управления

Keywords: public administration, municipal administration, fiscal policy, digital transformation, regional budgets, tax burden, governance efficiency

В последние годы система государственного управления Российской Федерации столкнулась с беспрецедентными вызовами, обусловленными необходимостью структурной перестройки экономики в условиях внешних ограничений и одновременного перехода к цифровой модели предоставления публичных услуг. Указ Президента РФ от 7 мая 2024 г. № 309 определил цифровую трансформацию и достижение технологического лидерства в числе национальных целей развития [1]. Однако, как показывают события 2025-2026 годов, реализация этих целей сопряжена с серьезными макроэкономическими и бюджетными ограничениями.

Актуальность темы обусловлена противоречием между задачами повышения доходной части бюджетов всех уровней и необходимостью стимулирования экономического роста, а также между форсированной цифровизацией государственного управления и реальными возможностями регионов. Проблема заключается в отсутствии комплексного подхода, учитывающего как фискальные, так и технологические аспекты, что ведет к снижению эффективности управленческих решений и росту социальной напряженности.

Целью данной статьи является выявление ключевых дисбалансов в

современной модели государственного управления России, связанных с фискальной политикой и цифровой трансформацией, и разработка на этой основе практических рекомендаций по повышению ее эффективности.

Для достижения цели поставлены следующие задачи:

- проанализировать изменения налогового законодательства 2025-2026 годов и оценить их влияние на экономическое поведение субъектов;
- исследовать ход цифровизации государственного управления, выделив достижения и проблемы регионального уровня;
- выявить взаимосвязь между фискальной нагрузкой, бюджетной обеспеченностью регионов и качеством государственных услуг;
- предложить меры по совершенствованию управленческих механизмов.

Теоретической базой исследования послужили работы ведущих отечественных ученых в области государственного управления и экономики. В частности, А. Г. Барабашев и А.В. Клименко рассматривают цифровизацию как фактор трансформации административных процессов [3]; Н. В. Зубаревич анализирует региональные диспропорции и их влияние на социально-экономическое развитие [7]; В. А. Мау исследует макроэкономические вызовы современной экономической политики [10]; Г. А. Сатаров акцентирует внимание на проблемах институционального доверия и качества государственных институтов [12].

Методологическую основу составили общенаучные методы анализа и синтеза, сравнительно-правовой анализ нормативных актов, статистический анализ данных Федеральной налоговой службы и Министерства финансов, а также экспертные оценки, представленные в открытых источниках.

В 2025-2026 годах налоговая политика государства приобрела явно выраженный фискальный характер. Федеральным законом от 12.07.2025 № 123-ФЗ были внесены изменения в главу 21 Налогового кодекса РФ, повышающие базовую ставку НДС до 22 % и снижающие порог освобождения от НДС до 20 млн рублей выручки [2].

Одновременно расширен перечень товаров, облагаемых акцизами, и увеличены ставки налога на добычу полезных ископаемых. По данным ФНС России,

по итогам 2025 года поступления по НДС выросли на 12 % в номинальном выражении, однако, как отмечается в докладе Счетной палаты, темпы роста замедлились в четвертом квартале, что может свидетельствовать о начале реализации «эффекта Лаффера» [6].

Эксперты Института Гайдара указывают, что совокупная налоговая нагрузка на несырьевой сектор достигла 36 % от добавленной стоимости, что приближается к критическому уровню, после которого начинается спад деловой активности [11].

Опрос Торгово-промышленной палаты РФ, проведенный в феврале 2026 года, показал, что 68% респондентов считают налоговое бремя основным препятствием для развития бизнеса, а 22% предпринимателей рассматривают возможность ухода в теневой сектор [14]. Наиболее уязвимыми оказались малые предприятия в сфере торговли и услуг, где рентабельность не превышает 10-12 %.

Аналогичная ситуация складывается и в субъектах РФ. Региональные налоги (налог на имущество организаций, транспортный налог) были увеличены в 47 регионах в 2025 году. При этом, согласно данным Казначейства России, доходы консолидированных бюджетов субъектов выросли лишь на 5% в реальном выражении, тогда как расходные обязательства увеличились на 9% [15]. Дефицит региональных бюджетов в 2025 году зафиксирован в 79 субъектах, а совокупный государственный долг регионов превысил 3,2 трлн рублей [5].

Для наглядного представления динамики налоговых поступлений и бюджетного дефицита в разрезе федерального и регионального уровней составлена таблица 1.

Как видно из таблицы 1, рост налоговых поступлений сопровождается увеличением числа дефицитных регионов и ростом их долговой нагрузки, что свидетельствует о неравномерности распределения фискального бремени и ограниченных возможностях субъектов по наращиванию собственных доходов.

Параллельно с фискальной консолидацией продолжается цифровая трансформация системы государственного управления. В рамках национальной

программы «Цифровая экономика» в 2025 году запущены в промышленную эксплуатацию компоненты единой платформы «ГосТех», на которую переводятся информационные системы федеральных органов исполнительной власти [4].

Таблица 1 – Динамика основных фискальных показателей в 2023-2025 гг.

Показатель	2023	2024	2025	Изменение 2025/2023, %
Поступления НДС в консолидированный бюджет, трлн руб.	7,2	8,1	9,1	+26,4
Доля НДС в доходах федерального бюджета, %	34,5	36,2	38,7	+4,2 п.п.
Количество регионов с дефицитом бюджета	62	71	79	+27,4
Совокупный госдолг субъектов РФ, трлн руб.	2,5	2,9	3,2	+28,0
Налоговая нагрузка на несырьевой сектор, % от добавленной стоимости	31,5	33,8	36,0	+4,5 п.п.

Источник: составлено автором по данным Росстата, ФНС России и Казначейства России за соответствующие годы [15; 16; 18]

Важным достижением стало внедрение платформы «Антифрод», объединившей банки, операторов связи и правоохранительные органы для противодействия мошенническим операциям; по данным Минцифры, за полгода работы удалось предотвратить хищения на сумму более 15 млрд рублей [19].

Однако цифровизация идет неравномерно. Как отмечает Н. В. Зубаревич, разрыв между регионами по уровню развития цифровой инфраструктуры и доступности государственных услуг в электронном виде продолжает увеличиваться [7, с. 52].

В 2025 году лишь 34 субъекта РФ полностью завершили переход на отечественное программное обеспечение в органах власти, остальные столкнулись с нехваткой средств и кадров. По данным Счетной палаты, в 2025 году из запланированных 120 млрд рублей на цифровизацию регионов фактически было освоено только 78 млрд [6].

Кроме того, остается нерешенной проблема кадрового обеспечения. Исследование, проведенное РАНХиГС, показало, что дефицит специалистов в сфере

информационных технологий в органах государственной власти составляет около 40%, а текучесть кадров достигает 25% в год [13]. Это приводит к тому, что внедряемые цифровые решения не всегда достигают заявленных целей, а затраты на их сопровождение растут.

Г. А. Сатаров в своей работе подчеркивает, что низкое качество институтов и недостаточный уровень доверия к государственным органам существенно снижают отдачу от технологических инноваций [12, с. 94].

Если граждане не верят в защищенность своих данных или в объективность принимаемых решений, то даже самые совершенные цифровые платформы не приведут к росту удовлетворенности услугами.

Для иллюстрации дифференциации регионов по уровню цифрового развития приведена таблица 2, составленная на основе данных Минцифры и экспертных оценок.

Таблица 2 – Группировка субъектов РФ по уровню цифровой зрелости в 2025 г.

Группа регионов	Количество регионов	Доля граждан, использующих Госуслуги, %	Доля госуслуг в электронном виде, %	Освоение средств на цифровизацию, % от плана
Регионы-лидеры (г. Москва, Татарстан, Белгородская обл., Тюменская обл., ХМАО)	15	85-92	90-95	85-95
Регионы со средним уровнем	45	65-80	70-85	60-75
Регионы с низким уровнем (преимущественно дотационные)	25	45-60	50-65	40-55

Источник: составлено автором по данным Минцифры России и рейтинга цифровой зрелости регионов за 2025 год [4; 17]

Таблица 2 наглядно демонстрирует, что регионы с низким уровнем цифровой зрелости не только отстают по охвату электронными услугами, но и хуже осваивают выделенные бюджетные средства, что усугубляет разрыв.

Сочетание высокой фискальной нагрузки и форсированной цифровизации наиболее болезненно сказывается на дотационных регионах. По данным Минфина, в 2025 году объем дотаций на выравнивание бюджетной обеспеченности

составил 987 млрд рублей, что на 8 % больше, чем годом ранее [16]. В то же время доля собственных доходов в бюджетах таких регионов снизилась, усиливая зависимость от центра.

Согласно рейтингу эффективности управления, подготовленному Агентством политических и экономических коммуникаций, в 2025 году произошло снижение интегрального показателя в 62 субъектах РФ [18].

Основными причинами названы неспособность оперативно реагировать на рост цен и снижение реальных доходов населения, а также волокиту при предоставлении мер социальной поддержки. Особенно остро эти проблемы проявились в моногородах и сельских территориях, где цифровые сервисы менее доступны.

Вместе с тем положительные примеры тоже есть. В Татарстане, Белгородской и Тюменской областях благодаря активному использованию региональных платформенных решений удалось сократить сроки предоставления массовых социально значимых услуг на 30-40 % [9]. Это подтверждает, что при наличии достаточных ресурсов и квалифицированных кадров цифровизация способна повысить эффективность управления.

Важно отметить, что, как указывают А. Г. Барабашев и А.В. Клименко, цифровая трансформация требует не просто внедрения технологий, но и перестройки административных процессов, изменения культуры госслужащих и механизмов обратной связи с гражданами [3, с. 18]. Без этих изменений высок риск создания «цифровых фасадов», за которыми сохраняются прежние бюрократические проблемы.

Проведенный анализ позволяет сделать вывод о наличии системных противоречий в современной модели государственного управления России. Фискальная политика, ориентированная на краткосрочное увеличение доходов бюджета, вступает в конфликт с долгосрочными задачами экономического роста и модернизации. Форсированная цифровая трансформация при отсутствии должного финансового и кадрового обеспечения усиливает региональное неравенство и снижает качество публичных услуг.

В результате исследования предлагаются следующие меры по совершенствованию государственного управления:

– дифференцировать налоговую нагрузку в зависимости от отраслевой специфики и размера бизнеса, введя переходный период для малых предприятий в сфере торговли и услуг;

– обеспечить целевое софинансирование из федерального бюджета мероприятий по цифровой трансформации в регионах с низкой бюджетной обеспеченностью, а также создать стимулы для межрегионального обмена лучшими практиками;

– разработать программу подготовки и переподготовки кадров для государственной службы в области цифровых технологий с обязательной стажировкой в коммерческом секторе;

– внедрить механизмы оценки эффективности цифровых проектов на основе показателей социально-экономического эффекта, а не только количества внедренных систем;

– усилить институты обратной связи с гражданами и общественного контроля за деятельностью органов власти, в том числе с использованием цифровых платформ, что повысит доверие к государственным институтам.

Перспективным направлением дальнейших исследований является сравнительный анализ опыта цифровой трансформации государственного управления в странах БРИКС и адаптация успешных практик к российским условиям.

Список литературы

1. Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» [Электронный ресурс]. – URL: <http://publication.pravo.gov.ru> (дата обращения: 10.02.2026).

2. О внесении изменений в части первую и вторую Налогового кодекса Российской Федерации: Федеральный закон от 12.07.2025 № 123-ФЗ / Собрание законодательства РФ. – 2025. – № 29. – Ст. 4567.

3. Барабашев, А. Г. Электронное правительство и цифровизация государственного управления: мировой опыт и Россия / А. Г. Барабашев, А. В. Клименко / Вопросы государственного и муниципального управления. – 2023. – № 2. – С. 5–28.
4. Доклад Министерства цифрового развития, связи и массовых коммуникаций РФ «О ходе реализации национальной программы «Цифровая экономика» в 2025 году». – М.: Минцифры России, 2026. – 52 с.
5. Долговая политика субъектов РФ: анализ и перспективы / Вестник Министерства финансов РФ. – 2026. – № 2. – С. 34–41.
6. Заключение Счетной палаты Российской Федерации на отчет об исполнении федерального бюджета за 2025 год. – М.: Счетная палата, 2026. – 98 с.
7. Зубаревич, Н. В. Региональное развитие и региональная политика в России / Н. В. Зубаревич / ЭКО. – 2024. – № 1. – С. 45-62.
8. Кадровое обеспечение цифровой трансформации государственного управления: аналитический доклад / РАНХиГС. – М.: Дело, 2025. – 88 с.
9. Лучшие практики цифровизации государственных услуг в регионах России: сборник кейсов / под ред. Л. М. Гохберга. – М.: НИУ ВШЭ, 2025. – 210 с.
10. Мау, В. А. Экономическая политика 2025: вызовы и перспективы / В. А. Мау / Вопросы экономики. – 2025. – № 3. – С. 4–21.
11. Мониторинг экономической ситуации в России: тенденции и вызовы социально-экономического развития / под ред. В. А. Мау. – М.: Изд-во Института Гайдара, 2026. – 124 с.
12. Федеральная служба государственной статистики. Российский статистический ежегодник, 2025: Стат. сб. / Росстат. – М., 2026. – 700 с.
13. Доклад Торгово-промышленной палаты РФ «О состоянии делового климата в России в 2025 году» [Электронный ресурс]. – URL: <https://tpprf.ru/> (дата обращения: 12.02.2026).
14. Информация об исполнении консолидированных бюджетов субъектов Российской Федерации за 2025 год [Электронный ресурс] / Официальный сайт Федерального казначейства. – URL: <https://roskazna.gov.ru/> (дата обращения:

13.02.2026).

15. Основные направления бюджетной, налоговой и таможенно-тарифной политики на 2026 год и плановый период 2027 и 2028 годов [Электронный ресурс] / Официальный сайт Министерства финансов РФ. – URL: <https://minfin.gov.ru/> (дата обращения: 15.02.2026).

16. Рейтинг цифровой зрелости регионов России 2025 [Электронный ресурс] / Центр подготовки руководителей цифровой трансформации ВШГУ РАН-ХиГС. – 2026. – URL: <https://cdto.ranepa.ru/> (дата обращения: 16.02.2026).

17. Рейтинг эффективности управления в субъектах Российской Федерации в 2025 году [Электронный ресурс] / Агентство политических и экономических коммуникаций. – 2026. – 25 января. – URL: <http://arek.ru/> (дата обращения: 15.02.2026).

18. Система «Антифрод» предотвратила хищение 15 млрд рублей за полгода [Электронный ресурс] / Официальный сайт Минцифры России. – 2026. – 20 января. – URL: <https://digital.gov.ru/> (дата обращения: 14.02.2026).

УДК 352

БЮДЖЕТ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНА МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ

Пенская Мария Владимировна

магистрант

Научный руководитель: Гончаренко Лариса Николаевна,

к.э.н., доцент

Московский университет имени С. Ю. Витте,

город Москва

***Аннотация.** В статье изучены сущность, особенности, а также основы правового регулирования бюджета как одного из ключевых объектов управления со стороны органа местного самоуправления в рамках осуществления им деятельности.*

The article examines the essence, features, and legal regulation of the budget as one of the key objects of management by a local government body as part of its activities.

***Ключевые слова:** бюджет, орган местного самоуправления, эффективность, управление, стабильность*

***Keywords:** budget, local government body, efficiency, management, stability*

В условиях современной общественной системы, одним из важнейших инструментов организации управления в муниципальном образовании, является бюджет, который определяет показатель их финансовой жизнеспособности, а также возможности для обеспечения комплексного развития [1, с. 87]. Проведенный анализ информационных источников позволяет прийти к выводу о том, что под категорией «бюджет муниципального образования» понимается смета либо финансовый план, отражающий его доходы, а также расходы на определенный

финансовый год, используемые для рационального достижения целей и ключевых задач, определенных следующими документами:

- 1) положениями Устава как важнейшего документа муниципального образования;
- 2) учредительной документацией органов местного самоуправления [2, с. 34].

Бюджет муниципального образования представляет собой важнейший объект управления, при этом, его сущность определяется рядом значимых аспектов, которые схематичным образом отражены на рисунке 1.

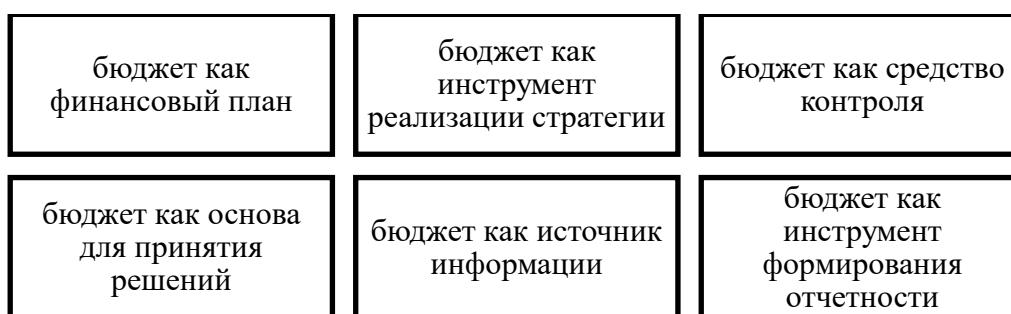


Рисунок 1 – Ключевые аспекты, определяющие сущность бюджета муниципального образования

Исходя из данных рисунка 1, можно прийти к выводу о том, что сущность бюджета муниципального образования определяется рядом значимых критериев, в состав которых можно отнести следующие аспекты:

- 1) бюджет как финансовый план или детализированный прогноз будущих расходов и доходов определенного муниципального образования, которые предполагается использовать для обеспечения его стабильной финансовой деятельности;
- 2) бюджет как важнейший инструмент практической реализации стратегии, поскольку он определяет, какие мероприятия либо проекты могут быть успешно реализованы органом местного самоуправления, при этом, напрямую связан с его стратегическими целями и задачами, в состав которых можно отнести:
 - а) развитие имеющейся экспозиции;

б) реализация разнообразных образовательных программ;

в) проведение мероприятий и иные значимые стратегические цели;

3) бюджет как средство контроля представляет собой аспект, исходя из содержания которого, бюджетом устанавливаются определенные лимиты расходов, а также целевое назначение средств, что, в свою очередь, позволяет обеспечивать решение ряда задач, в частности:

а) контроль исполнения установленных лимитов;

б) оценка качества имеющейся финансовой дисциплины;

4) бюджет как основа для принятия руководством муниципального образования разнообразных управленческих решений с учетом требований реализуемой стратегии развития;

5) бюджет как источник информационных данных по ряду значимых направлений, в состав которых можно отнести:

а) финансовая устойчивость муниципального образования;

б) эффективность использования имеющихся ресурсов, а также их соответствие имеющимся потребностям;

б) бюджет как инструмент для формирования отчетной документации муниципального образования перед различными субъектами;

в) представителями общественности и иными субъектами [3, с. 180].

Далее, в рамках работы, рассмотрим специфические особенности бюджета муниципального образования, которые представлены на рисунке 2.

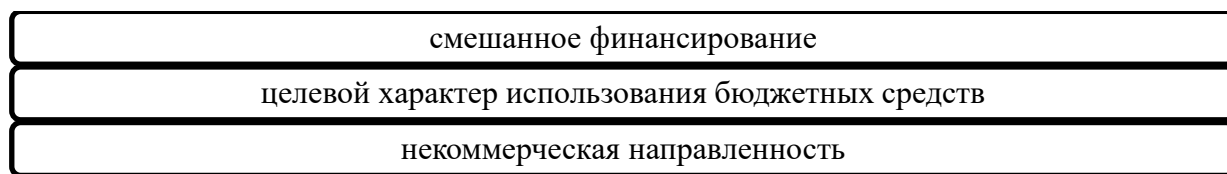


Рисунок 2 – Совокупность важнейших особенностей бюджета муниципальных образований

На основе информационных данных рисунка 2, можно прийти к выводу о том, что бюджет как важнейший документ муниципального образования, характеризуется рядом специфических особенностей, в частности:

1) смешанное финансирование представляет собой особенность бюджета

муниципальных образований, согласно содержанию которой, рассматриваемый документ формируется из нескольких разнообразных источников:

а) бюджетное финансирование – это источник, представленный в виде субсидий из государственного (муниципального) бюджетов, используемые для выполнения государственного (муниципального) задания;

б) внебюджетное финансирование представляет собой источник формирования бюджета, который напрямую не связан с различными видами бюджетного финансирования;

2) целевой характер использования имеющихся бюджетных средств, а также грантов, что обеспечивает серьезное ограничение их уровня гибкости;

3) преимущественно некоммерческая направленность представляет собой особенность, согласно которой, миссией муниципального образования связана преимущественно с социальной сферой, а не с получением максимального объема дохода в виде прибыли [4, с. 200].

Нормативно-правовое регулирование бюджетов муниципальных образований имеет большое количество уровней, при этом, преимущественно зависит от типа органа местного самоуправления, а также особенностей его функционирования в условиях общественной системы [5, с. 160]. Так, на рисунке 3 представлены ключевые правовые документы, регламентирующие вопросы управления бюджетом муниципальных образований.

Федеральные акты	<ul style="list-style-type: none"> • Бюджетный кодекс РФ; • Федеральный закон "О контрактной системе" (ФЗ-44); • иные законодательные и подзаконные правовые акты, регламентирующие бюджетный процесс
Региональные акты	<ul style="list-style-type: none"> • законы субъектов РФ о бюджетном процессе; • законы субъектов РФ о бюджетном устройстве; • подзаконные правовые акты субъектов РФ, связанные с управлением бюджетом учреждений
Местные акты	<ul style="list-style-type: none"> • Устав муниципального образования; • план ФХД органа местного самоуправления; • Положение о платных услугах; • Положение о закупках и иные местные акты

Рисунок 3 – Ключевые правовые документы, регламентирующие вопросы управления бюджетом муниципальных образований [4]

Анализ данных рисунка 3, позволяет прийти к выводу о том, что все ключевые нормативно-правовые документы, обеспечивающие регламентацию вопросов управления бюджетом муниципальных образований, можно разделить на следующие группы:

- 1) федеральные нормативные документы;
- 2) региональные документы;
- 3) местные документы.

Таким образом, проведенный анализ позволяет прийти к выводу о том, что бюджет представляет собой многогранный объект управления муниципальными образованиями, который требует рационального подхода к организации управления на основе действующих правовых актов. Необходимо помнить о том, что от качества и эффективности процесса, связанного с управлением бюджетом, зависит возможность выполнения органом местного самоуправления своей миссии.

Список литературы

1. Аврамчикова, Н. Т. Эффективное государственное и муниципальное управление: учебник для вузов / Н. Т. Аврамчикова, И. П. Рожнов. – Москва: Издательство Юрайт, 2025. – 167 с.
2. Алиева, Р. С. Гражданско-правовое положение казенных учреждений в РФ / Р. С. Алиева, С. А. Сулейманова / Евразийский юридический журнал. – 2024. – № 8 (195). – С. 133-134.
3. Апарина, О. В. Совершенствование государственного управления в условиях цифровизации / О. В. Апарина, П. А. Семикопная / Экономика и предпринимательство. – 2024. – № 10 (171). – С. 177-180.
4. Бабинцев, В. П. Государственное и муниципальное управление: учебник для вузов / В. П. Бабинцев, В. М. Захаров, Я. И. Серкина. – Москва: Издательство Юрайт, 2025. – 247 с.
5. Гургов, Б. Ш. Цифровое государственное управление / Б. Ш. Гургов, С. А. Кудж / Славянский форум. – 2024. – № 4 (46). – С. 159-169.

УДК 352

КЛЮЧЕВЫЕ МЕТОДЫ И МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ БЮДЖЕТОМ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

Пенская Мария Владимировна

магистрант

Научный руководитель: Гончаренко Лариса Николаевна,

к.э.н., доцент

Московский университет имени С. Ю. Витте,

город Москва

***Аннотация.** В научной статье представлено рассмотрение ключевых методов, а также моделей, используемых для организации управления бюджетом муниципального образования в условиях цифровизации современной общественной системы.*

The scientific article examines key methods and models used to manage the budget of a municipal entity in the context of digitalization of the modern social system.

***Ключевые слова:** управление, бюджет, модели, методы, эффективность, стабильность, рациональность*

***Keywords:** management, budget, models, methods, efficiency, stability, rationality*

В настоящее время, управление бюджетом муниципального образования представляет собой комплексный процесс, который обладает рядом специфических характеристик, в состав которых можно отнести:

- 1) некоммерческий характер деятельности муниципального образования;
- 2) непосредственная зависимость от использования различных источников финансирования;
- 3) выполнение основной миссии [3].

Для организации рационального управления бюджетом муниципального образования, используются разнообразные методы и модели. Так, проведенный анализ информационных источников позволяет прийти к выводу о том, что под категорией «методы управления бюджетом» понимается совокупность разнообразных приемов и способов, применяемых для составления, анализа, исполнения, а также контроля имеющегося бюджета [4, с. 93]. На рисунке 1 представим ключевые методы, которые могут быть использованы для организации управления бюджетом муниципального образования.

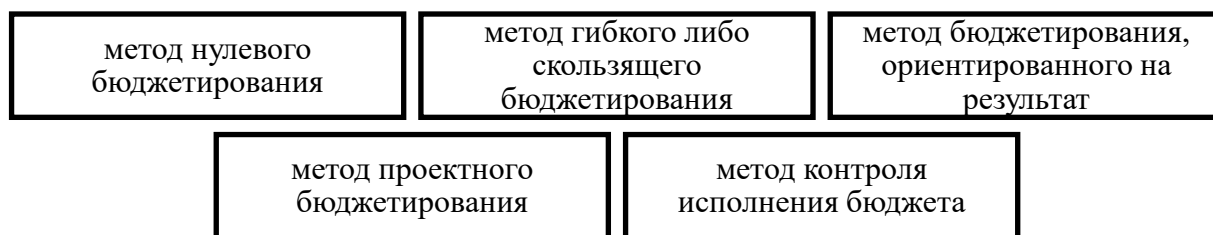


Рисунок 1 – Основные методы, используемые для организации управления бюджетом муниципального образования [1, с. 160]

Исходя из данных рисунка 1, можно прийти к выводу о том, что для организации рационального управления бюджетом муниципального образования, преимущественно используются следующие методы:

1) метод нулевого бюджетирования представляет собой метод управления бюджетом различных муниципальных образований, который предполагает осуществление ежегодного составления бюджета «с нуля», вне зависимости от результатов в прошлые временные интервалы, при этом, его ключевыми преимуществами, применительно к рассматриваемым органами, являются:

- а) пересмотр имеющихся приоритетных направлений деятельности;
- б) отказ органа местного самоуправления от неэффективных расходов;
- в) выявление и использование скрытых резервов;

2) метод гибкого либо скользящего бюджетирования – это достаточно популярный метод управления бюджетом, используемый в органах местного самоуправления, который предполагает регулярный пересмотр имеющегося бюджета с учетом влияния следующих факторов:

- а) фактических результатов деятельности органа местного

самоуправления;

б) изменяющихся условий внешней среды, оказывающих непосредственное воздействие на стабильность развития муниципального образования;

3) метод бюджетирования, ориентированного на результат представляет собой метод управления бюджетом, согласно которому, бюджет формируется на основе ожидаемых результатов работы органа местного самоуправления, а также стоимости их достижения, при этом, каждому мероприятию присваивается определенная стоимость, что, в свою очередь, способствует достижению следующих показателей эффективности:

а) повышению ответственности органа местного самоуправления за имеющиеся результаты работы;

б) рациональному использованию имеющихся у органа местного самоуправления финансовых ресурсов;

4) метод проектного бюджетирования – это метод, используемый для организации управления бюджетом муниципального образования, который предполагает формирование отдельного бюджета, включающего в себя доходы и расходы по каждому конкретному проекту, в состав которых можно отнести:

а) выставки;

б) фестивали и иные проекты;

5) метод контроля исполнения бюджета представляет собой один из важнейших методов, который предполагает проведение сравнения плановых, а также фактических показателей, которое позволяет выявить отклонения, а также определить причины их возникновения [2, с. 72].

На сегодняшний день, помимо методов, для организации рационального управления бюджетом муниципальных образований, используются разнообразные модели, то есть общая система организации бюджетного процесса, ее философия, а также структурная характеристика. Выполненный анализ информационных источников, позволяет определить несколько ключевых моделей управления бюджетом муниципального образования, которые отражены на рисунке 2.

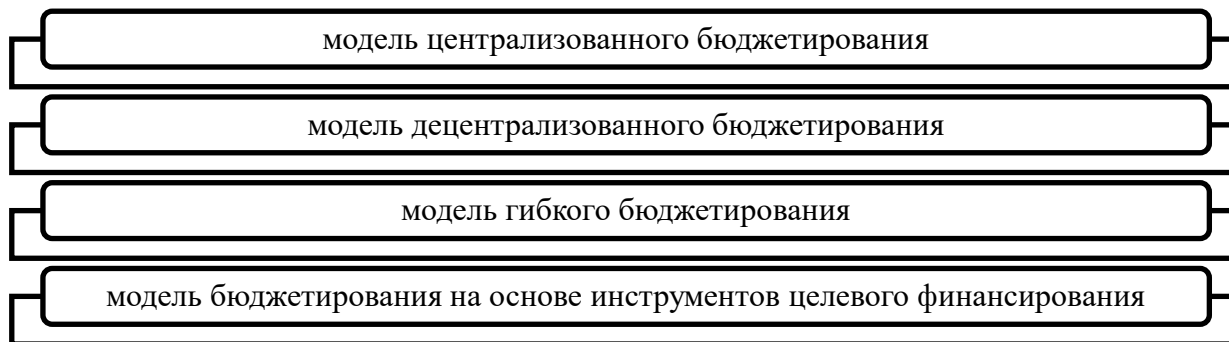


Рисунок 2 - Совокупность ключевых моделей управления бюджетом муниципального образования [1]

На основе информационных данных рисунка 2, следует отметить то, что для организации рационального управления бюджетом муниципальных образований, используются разнообразные модели, в частности:

1) модель централизованного бюджетирования представляет собой модель управления бюджетом, которая предполагает его утверждение на высшем уровне управления с последующим распределением данных по подразделениям, что, в свою очередь, позволяет обеспечить единую или универсальную финансовую политику, а также жесткую систему контроля;

2) модель децентрализованного бюджетирования – это модель управления бюджетом, предполагающая активное привлечение подразделений, а также руководителей направлений к вопросу разработки и управления бюджетом;

3) модель гибкого бюджетирования представляет собой модель управления бюджетом муниципального образования, которая предполагает сочетание особенностей централизованной и децентрализованной моделей;

4) модель бюджетирования на основе использования инструментов целевого финансирования представляет собой модель управления бюджетом муниципального образования, которая предполагает управление бюджетом для каждого гранта либо целевой программы, при этом, требует учета следующих особенностей:

- а) организации отдельного учета;
- б) формирования полной отчетности.

Следует сказать о том, что каждая из представленных моделей управления

бюджетом муниципального образования обладает рядом значимых характеристик и особенностей, комплексный учет которых позволяет выбрать оптимальное решение для органа местного самоуправления и, как следствие, реализовать его с учетом специфики его функционирования в условиях общественной системы [3, с. 51].

Таким образом, проведенный анализ позволяет прийти к выводу о том, что в настоящее время, для организации комплексного управления бюджетом муниципального образования используются разнообразные методы и модели. Выбор конкретного инструмента зависит от особенностей организации процесса основной деятельности органа местного самоуправления, а также подходов, применяемых к построению рассматриваемого процесса.

Список литературы

1. Гургов, Б. Ш. Цифровое государственное управление / Б. Ш. Гургов, С. А. Кудж / Славянский форум. – 2024. – № 4 (46). – С. 159-169.
2. Двоглазова, Е. А. Цифровизация государственного управления / Е. А. Двоглазова, Ч. М. Куракова / Актуальные исследования. – 2024. – № 5-1 (187). – С. 70-74.
3. Дейнеко, А. Г. Правовые основы информатизации публичного (государственного и муниципального) управления: учебник для вузов / А. Г. Дейнеко, О. А. Околеснова, И. В. Петрин ; под редакцией М. А. Федотова. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2025. – 77 с.
4. Дударов, А. Т. Направления совершенствования бюджетного планирования РФ / А. Т. Дударов, О. В. Дьякова / Человек. Социум. Общество. – 2024. – № S1. – С. 90-95.

УДК 352

**БЮДЖЕТНЫЕ ФАКТОРЫ КАК ОСНОВА СТАБИЛЬНОГО
УПРАВЛЕНИЯ МУНИЦИПАЛЬНЫМ ОБРАЗОВАНИЕМ****Пенская Мария Владимировна**

магистрант

Научный руководитель: Гончаренко Лариса Николаевна,

к.э.н., доцент

Московский университет имени С. Ю. Витте,

город Москва

***Аннотация.** В статье представлено описание, а также обоснование совокупности ключевых бюджетных факторов, выступающих в качестве основы для обеспечения стабильного управления муниципальным образованием в условиях цифровизации.*

The article provides a description and justification of a set of key budgetary factors that serve as the basis for ensuring stable municipal management in the context of digitalization.

***Ключевые слова:** бюджетные факторы, стабильность, управление, развитие, эффективность, устойчивость*

***Keywords:** budgetary factors, stability, management, development, efficiency, and sustainability*

В настоящее время, стабильное управление муниципальным образованием основывается на использовании надежной бюджетной основы, при этом, бюджет понимается не просто в качестве финансового плана, а фактически выступает своеобразным «фундаментом», который позволяет обеспечить соответствие долгосрочного развития следующим особенностям:

1) предсказуемость;

2) устойчивость [1, с. 52].

На организацию рационального управления муниципальным образованием оказывают непосредственное влияние разнообразные бюджетные факторы [2, с. 93]. Так, выполненный анализ информационных источников, позволяет прийти к выводу о том, что под категорией «бюджетные факторы» понимается совокупность разнообразных условий, а также ключевых инструментов, которые связаны с формированием, распределением, а также использованием бюджетных средств, оказывающих непосредственное воздействие на стабильность управления муниципальным образованием [3, с. 1416]. На рисунке 1 представим основные бюджетные факторы, влияющие на стабильность развития муниципального образования.

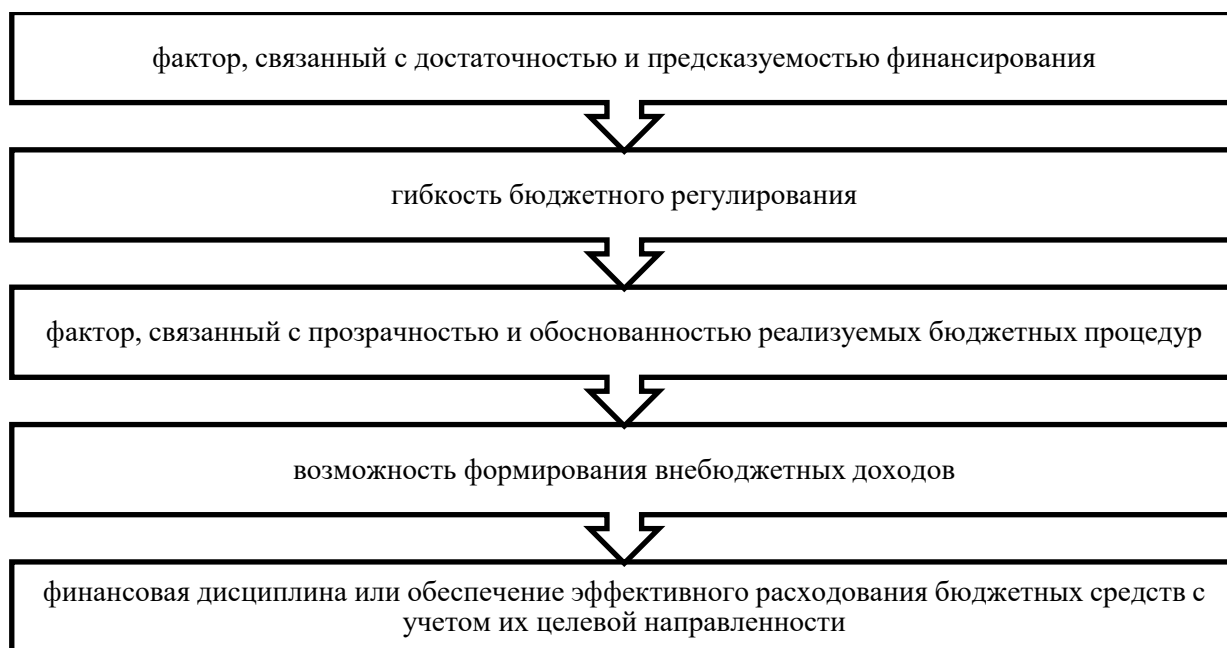


Рисунок 1 - Совокупность ключевых бюджетных факторов, влияющих на стабильность развития муниципального образования

Как видно из данных рисунка 1, на стабильность и рациональность развития муниципального образования, оказывают непосредственное влияние разнообразные бюджетные факторы, исследование которых позволяет выявить проблемные недостатки в деятельности учреждения, а также определить способы их рационального устранения [5, с. 165].

Одно из важнейших мест среди бюджетных факторов, воздействующих на

эффективность построения системы управления развитием муниципального образования, занимает фактор, связанный с достаточностью и предсказуемостью финансирования, объем которого позволит обеспечить выполнение ряда задач, в частности:

- 1) реализация поставленного задания;
- 2) покрытие текущих расходов или издержек муниципального образования;
- 3) полное выполнение всей совокупности запланированных мероприятий, а также минимальных вложений в будущее развитие [2, с. 92].

Фактически, обеспечение учета рассматриваемого бюджетного фактора позволяет обеспечить формирование стабильной и планомерной работы и, как следствие, рационально планировать закупки с учетом имеющихся потребностей.

Гибкость бюджетного регулирования – это фактор, который предусматривает возможность муниципального образования перераспределять имеющиеся средства для финансирования расходов с учетом требований действующего законодательства РФ при изменении рыночной конъюнктуры либо возникновении форс-мажорных ситуаций. Следует сказать о том, что обеспечение комплексного учета рассматриваемого бюджетного фактора, позволяет обеспечить оперативную реакцию муниципального образования на внешние факторы и, как следствие, поддержание непрерывности основных процессов [3, с. 1420].

Достаточно важным бюджетным фактором, оказывающим непосредственное влияние на стабильность функционирования муниципального образования, является фактор, связанный с прозрачностью и обоснованностью реализуемых бюджетных процедур, благодаря наличию открытых правил формирования, утверждения, а также исполнения бюджетов. Комплексный учет данного фактора, оказывает следующее воздействие на стабильность управления муниципальным образованием:

- 1) снижает вероятность возникновения конфликтов между руководством органа местного самоуправления, а также контролирующими органами;

2) способствует эффективному распределению имеющихся бюджетных средств;

3) повышает показатель доверия к руководству органа местного самоуправления.

Возможность формирования внебюджетных доходов представляет собой фактор, заключающийся в наличии у муниципального образования возможности получения дополнительного дохода, позволяющего увеличить объем финансирования от иных направлений деятельности, которые предусмотрены учредительными документами. Организация рационального учета и использования рассматриваемого фактора позволяет сформировать дополнительные ресурсы для обеспечения комплексного развития муниципального образования и, как следствие, снизить его зависимость от одного источника финансирования. [4, с. 208]

Заключительным бюджетным фактором, который будет рассмотрен в рамках работы, является финансовая дисциплина или обеспечение эффективного расходования бюджетных средств с учетом их целевой направленности. Рассматриваемый фактор оказывает следующие влияние, на стабильность муниципального образования:

1) обеспечивает высокий уровень финансовой стабильности и устойчивости муниципального образования;

2) предотвращает возможность возникновения претензий либо вопросов со стороны контролирующих органов [5, с. 161].

В целом, все представленные бюджетные факторы выступают в качестве основы для организации рационального управления муниципальным образованием, при этом, их оценка должна осуществляться на основе применения системного подхода, позволяющего учесть как специфику факторов, так и их непосредственное воздействие на конкретное учреждение [6, с. 52].

Таким образом, проведенный анализ позволяет прийти к выводу о том, что на общий уровень стабильности управления муниципальным образованием оказывают влияние разнообразные бюджетные факторы. Проведение комплексного анализа и оценки рассматриваемых факторов позволяет определить специфику

муниципального образования и, как следствие, сформировать основу для укрепления его рациональности функционирования под воздействием факторов внешней среды.

Список литературы

1. Дейнеко, А. Г. Правовые основы информатизации публичного (государственного и муниципального) управления: учебник для вузов / А. Г. Дейнеко, О. А. Околеснова, И. В. Петрин ; под редакцией М. А. Федотова. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2025. – 77 с.

2. Дударов, А. Т. Направления совершенствования бюджетного планирования РФ / А. Т. Дударов, О. В. Дьякова / Человек. Социум. Общество. – 2024. – № S1. – С. 90-95.

3. Дюкова, В. А. Влияние цифровизации на государственное управление / В. А. Дюкова / Инженерные кадры - будущее инновационной экономики России. – 2024. – № 1. – С. 1416-1420.

4. Епифанова, Н. С. Совершенствование инструментария бюджетного планирования: проблемы и предложения / Н. С. Епифанова, Е. А. Сарсенбаева / Академическая публицистика. – 2024. – № 11-2. – С. 205-208.

5. Ибрагимова, А. Х. Изменения в российском бюджетном учете / А. Х. Ибрагимова, Р. Д. Магомедова / Журнал монетарной экономики и менеджмента. 2024. № 1. С. 160-166.

6. Ивашин, Д. А. Совершенствование государственного управления на примере зарубежного опыта цифровизации / Д. А. Ивашин / Молодой ученый. – 2024. – № 28 (527). – С. 51-53.

ЯЗЫКОЗНАНИЕ. ФИЛОЛОГИЯ

УДК 811.512.144

ЛИНГВОКОГНИТИВНЫЙ АНАЛИЗ БИНАРНОЙ ОППОЗИЦИИ АСТА «МЕДЛЕННО» – ЧАЛТ «БЫСТРО» В КУМЫКСКОЙ ПАРЕМИОЛОГИЧЕСКОЙ КАРТИНЕ МИРА

Зияудинова Загидат Исмаиловна

аспирантка

Научный руководитель: Гаджихмедов Нурмагомед Эльдерханович,

д.ф.н., профессор

ФГБОУ ВО «Дагестанский государственный университет,

город Махачкала

***Аннотация.** В кумыкской языковой картине мира, реконструированной на материале паремий, бинарная оппозиция чалт «быстро» – аста «медленно» имеет отчетливую этическую и аксиологическую окраску. Доминантой кумыкской лингвокультуры является положительная коннотация медлительности, которая концептуализируется не как лень, а как основательность и гарант безопасности и устойчивости на жизненном пути, а спешка преимущественно наделяется отрицательными смыслами, ассоциируясь с опасностью, деструктивной силой, ведущей к хаосу и ошибкам.*

***Ключевые слова:** антиномия, языковая картина мира, паремии, лингвокогнитивный, кумыкский язык*

***Abstract.** In the Kumyk language picture of the world, reconstructed on the material of paremias, the binary opposition of the chalt "quickly" - asta "slowly" has a distinct ethical and axiological coloring. The dominant feature of Kumyk linguoculture is the positive connotation of slowness, which is conceptualized not as laziness, but as solidity and a guarantor of safety and stability on the path of life, and haste is*

predominantly endowed with negative meanings, associated with danger, destructive force leading to chaos and mistakes.

Keywords: *antinomia, language picture of the world, paremia, linguocognitive, Kumyk language*

В кумыкском языкознании антонимия традиционно описывалась в структурно-семантическом плане [Муташева 2010; Хасбулатова 2011], собран и классифицирован значительный корпус антонимических пар. Вместе с тем отсутствуют работы, в которых антонимы анализируются как фрагмент языковой картины мира и средство концептуализации действительности. Необходимость такого подхода диктуется современными тенденциями в лингвистике [Бочина 2003, Чернега 2005, Голембовская 2014, Tchelemuge, 2019 и др.], что делает исследование кумыкского материала в русле антропоцентрической парадигмы особенно актуальным.

В когнитивной лингвистике оппозиция БЫСТРО – МЕДЛЕННО относится к концепту ВРЕМЯ и отражает субъективное восприятие характера его протекания. В различных культурах оценка скорости может не совпадать, что делает эту антиномию важным инструментом организации аксиологического пространства времени в обыденном сознании. В отличие от западной модели, где доминирует концепт «время — деньги» и линейный прогресс, анализ кумыкских паремий демонстрирует иную систему координат, коренящуюся в традиционной культуре Кавказа и Востока, где ценятся основательность и взвешенность.

Наиболее частотной моделью репрезентации исследуемой оппозиции выступает концептуальная метафора пути. В паремии *Алгъасан сюрюнгенден аста юрюген яхишы* «Чем поспешить и споткнуться, лучше медленно ходить». поспешность (*алгъасан*) концептуализируется как источник опасности, а медлительность (*аста*) — как гарант безопасности. Жизненный путь представлен как пространство для преодоления: торопливость нарушает равновесие, приводя к провалу (*сюрюнемек* «споткнуться»).

Параметры пути проецируются на жизненный успех и долголетие. В паремии *Аста юрюген узакъ гетер* «Медленно идущий далеко пойдет».

Медлительность подразумевает равномерное распределение сил, позволяющее выдержать длинную дистанцию. Быстрый бегун выдыхается на первых километрах. Скорость движения оказывается обратно пропорциональна пройденному пространству. Кажущаяся потеря времени из-за медлительности компенсируется выигрышем в «пространстве» достижений.

В кумыкской лингвокультуре понятие скорости приобретает этическую окраску через телесный код, где пространство тела выступает моделью мира. В паремии *Къурсакъ чалт овсе буса, баш аста овсе* «Если живот растет быстро, голова растет медленно» и *...билим аста овсе* «...знание растет медленно»). Антитеза *чалт* «быстро» – *аста* «медленно» задает оценочную шкалу. Верх (голова, знание) — сакральная ценность, требующая времени и не терпящая суеты. Низ (живот) — символ плотских излишеств. Быстрый рост живота осмысляется как истощение ресурса, предназначенного для питания разума.

В паремии *Тилинг булан алгъасамма – ишинг булан алгъаса* «Языком не спеши – работой спеши» представлена антитеза *тил* «язык/болтовня» – *иш* «работа, дело». Язык требует взвешенности и ответственности, тогда как работа символизирует усердие. Спешка хороша ровно настолько, насколько она материализована в труде, и становится пороком в пустословии.

Паремия *Къоччакъны къолу алгъасамас – къоркъачны къолу алгъасар* «У удалца рука не спешит – рука спешит у труса» содержит антитезу храбрость – страх. Спокойствие маркирует высокий статус (героизм), способность владеть ситуацией. Спешка, напротив, становится маркером низкого статуса (трусости), выдавая внутреннее смятение помимо воли человека.

Сакральная оппозиция представлена в паремии *Сабур – женнетни агъгъычы, алгъасавлукъ – шайтан батгъычы* «Терпение — ключ к раю, спешка — лестница шайтана». Это наиболее глубокая концептуализация оппозиции раскрывается в паремиях, где задействованы религиозно-этические категории: терпение (*сабур*) как ключ, спешка (*алгъасав*) как лестница дьявола. *Сабур* (терпение) осмысляется не как пассивное ожидание, а как активный инструмент (*агъгъыч* «ключ»), открывающий человеку путь к высшей гармонии (раю).

Алгъасав «спешка» парадоксальным образом связывается с инструментом движения вверх (*батгъыч* «лестница»), который ведет к шайтану, то есть к гибели. Конструкция *шайтан батгъычы* указывает на принадлежность этого инструмента дьяволу. Внешне пассивное терпение наделяется статусом созидательной силы, а динамичная спешка маркируется как деструктивная сила, ведущая ко злу.

Паремия *Алгъасагъан уъзер, сабур этген чечер* «Поспешивший оборвет, проявивший терпение развяжет» строится на метафоре ЖИЗНЬ/ДЕЛО — ЭТО УЗЕЛ. *Алгъасагъан* «поспешивший» действует грубой силой: он *уъзер* «оборвет», внося хаос и портя «нить судьбы». *Сабур этген* «проявивший терпение» действует с вниманием, следуя логике узла: он *чечер* «развяжет», сохраняя ресурс целым и творя порядок из хаоса. Таким образом, спешка концептуализируется как деструктивная сила, разрывающая ткань бытия, а терпение — как креативная, упорядочивающая сила. Качество и правильность результата здесь важнее скорости.

Таким образом, в кумыкской языковой картине мира оппозиция *чалт* — *аста* имеет отчетливую этическую окраску. Доминантой является положительная коннотация медлительности (*аста* «медленно», *сабур* «спокойно»). Она осмысливается не как лень, а как мудрость, основательность, терпение, гарант безопасности и устойчивости на жизненном пути. Быстрота и спешка преимущественно наделяются отрицательными смыслами: они ассоциируются с опасностью, деструкцией, хаосом, ошибками и связью с дьявольским началом.

Ключевые метафорические модели, организующие эти смыслы: ЖИЗНЬ — ЭТО ПУТЬ (медленное движение ведет к далекой цели, быстрое — к спотыканию); ДЕЛО — ЭТО УЗЕЛ (спешка рвет нить, терпение распутывает); ТЕЛО — МОДЕЛЬ МИРА (быстрый рост тела тормозит рост духа). Выявленная сакральная оппозиция (терпение — «ключ к раю», спешка — «лестница шайтана») закрепляет терпение как инструмент созидания и гармонии.

Исследованный материал фиксирует культурный идеал темпоральности, ориентированный на устойчивость, качество результата и циклическое время, что формирует поведенческую модель, в которой степенность и терпение

возводятся в ранг добродетели.

Список литературы

1. Голембовская, Н. Г. Лингвокультурные антиномии в русских и литовских паремиях: автореф. дис. ... канд. филол. наук. - Волгоград, 2014. - 26 с.
2. Муташева, Г. Р. Антонимы и антонимические отношения в лексике и фразеологии кумыкского и русского языков: дис. ...канд. филол. наук. - Махачкала, 2010. - 173 с.
3. Хасбулатова, З. А. Антонимы в кумыкском языке (лексико-грамматический и стилистический аспекты): дис. канд. филол. наук. - Махачкала, 2011. – 22 с.
4. Бочина, Т. Г. Контраст как лингвокогнитивный принцип русской пословицы: дис. ... д-ра филол. наук. - М.: РГБ, 2003. – 449 с.
5. Гаджихмедов, Н.Э. Кумыкские пословицы и поговорки. Около 25000 пословиц и поговорок. - Махачкала, 2017. - 544 с.
6. Гаджихмедов, Н.Э. Кумыкско-русский словарь пословиц и поговорок. Более 5000 пословиц и поговорок. - Махачкала: 2015. - 350 с.
7. Чернега, Е. Н. Антонимы в лингвистическом и лингвокогнитивном аспектах (на материале речи младших школьников): дис. ... канд. филол. наук. 10.02.01: - Таганрог, 2005. - 352 с.

ЮРИДИЧЕСКИЕ НАУКИ

УДК 340

КРИТЕРИЙ ЕДИНОГО СУБЪЕКТА ПРАВА В КОНТЕКСТЕ СОЛИДАРНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ГРУППЫ КОМПАНИЙ В СВЯЗИ С ДЕЛОМ «СИТИБАНК»

Романов Максим Михайлович

магистрант

Московский финансово-промышленный университет Синергия

Аннотация. Автор анализирует доктрину группы компаний как единый субъект права (*single economic unit*) как основание для солидарной ответственности.

*The author analyzes the doctrine of a group of companies as a single legal entity (*single economic unit*) as a basis for joint and several liability.*

Ключевые слова: юридическое лицо, корпорация

Key words: legal entity, corporation

I. Введение

Автор анализирует доктрину группы компаний как единый субъект права (*single economic unit*) в контексте дела «Ситибанк»¹.

II. Группа компаний как единый субъект права

Одним из способов игнорирования корпоративной оболочки является рассмотрение всей группы компаний в качестве единого субъекта. Анализируя зарубежные источники Одной из наиболее популярных теорий прокалывания корпоративной вуали выделяют теорию экономического единства (*single economic unit*).

¹ Определение судебной коллегии по экономическим спорам Верховного Суда РФ от 12 мая 2025 № 305-ЭС24-12635.

Данная доктрина хоть и относится некоторыми учеными к прокалыванию корпоративной вуали, не является классическим примером последней. В литературе можно встретить мнение, что именно механизм, описанный пунктом выше, является «*истинным прокалыванием корпоративной вуали*»². Н. Ю. Аникина и вовсе относит истоки доктрины экономического единства (*single economic unit*) к антимонопольному праву со ссылкой на акт Европейского Суда Справедливости: *Sumal SL vs. Mercedes Benz Trucks España SL (Judgment of the Court (Grand Chamber) of 6 October 2021*³. В связи с этим, представляется верным рассмотреть данный подход отдельно.

Указанная теория предлагает ориентироваться на экономическую взаимосвязанность обществ. Таким образом, группа компаний, состоящая из юридически независимых друг друга обществ, будет рассматриваться как единый субъект ввиду тесной экономической связи состоящих в ней компаний. Образуется единое предприятие (*enterprise entity*).

Классическим примером ответственности группы, часто обсуждаемым в литературе⁴, является судебный спор *Walkovsky v. Carlton*, возникший в США. В рамках данного спора истцу (Вальковскому) был причинен вред такси. Помимо организации, находящейся с истцом в обязательстве, ответчик (Карлтон) контролировал еще девять таких же организаций. Истец не мог получить удовлетворение в полном объеме из имущества той организации, которая непосредственно причинила ему вред, ввиду чего прибегнул к использованию доктрины снятия корпоративной вуали, аргументируя это тем, что все десять организаций контролируются одним лицом и фактически представляют собой единое предприятие. Судом тем не менее было отказано в прокалывании вуали, а данный довод был отклонен, поскольку одного лишь факта наличия контроля недостаточно для

² Strik D. Piercing the Corporate Veil in Public Matters. P. 4.

³ Аникина Н.Ю. Указ. Соч.

⁴ Суханов Е.А. Сравнительное корпоративное право. М.: Статут, 2014. С. 191. Усачева К.А. Доктрина снятия корпоративного покрова как альтернатива инструментам *ex ante* контроля // Корпоративное право: проблемы и решения. Сборник работ. С. 492. Багманова А.Т. Ответственность в группах компаний как инструмент защиты из непубличного хозяйственного общества // Корпоративное право: проблемы и решения. Сборник работ. Вып. 2. С.101.

привлечения к ответственности всей группы компаний.

А. Т. Багманова отмечает⁵, что доктрину снятия корпоративной вуали предлагается использовать только в отношении контроля со стороны физического лица, а для случая ответственности группы компаний в американской науке разрабатывается специальная теория ответственности предприятия (*enterprise liability*), которая, с одной стороны, позволила бы сохранить преимущества ограниченной ответственности, как ключевой характеристики корпорации, в виде диверсификации рисков для инвесторов, при этом, с другой стороны, позволила бы привлекать к ответственности группы компаний при установлении лишь одно факта контроля.

Как видится, описанной идеей во многом руководствовались российские арбитражные суды, устанавливая солидарную ответственность иностранной организации и российской «дочки». Так, в судебных актах можно встретить популярную формулировку⁶:

«Commerzbank AG и J. P. Morgan SE в лице АО «Коммерцбанк (Евразия)» и КБ «Дж.П. Морган Банк Интернешнл» (ООО) получают на территории Российской Федерации прибыль, которую каждый распределяют внутри группы.

При этом, незаконно блокируя (удерживая) денежные средства Истца, обогащается вся группа компаний Commerzbank AG и J P Morgan Chase & Co, имея при этом возможность исполнения обязательств за счет российских подразделений АО «Коммерцбанк (Евразия)» и КБ «Дж.П. Морган Банк Интернешнл» (ООО) - тем самым указанные лица злоупотребляют своими правами (ст. 10 ГК РФ).»

Рассматривая группу компаний в качестве единого субъекта права, суды распространяли обязательства иностранной организации на российское общество, то есть и на остальных членов группы и привлекали их к солидарной

⁵ Багманова А.Т. Ответственность в группах компаний как инструмент защиты из непубличного хозяйственного общества // Корпоративное право: проблемы и решения. Сборник работ. Вып. 2. С.101-102.

⁶ Решение Арбитражного суда г. Москвы от 23 июля 2024 г. по делу № А40-46479/2024. Судом кассационной инстанции решение было оставлено в силе.

ответственности за невыполнение данных обязательств.

Можно заметить, что до определения ВС РФ по делу «Ситибанка» судам было достаточно одного лишь факта контроля и принадлежности к единой группе, чтобы установить основание для солидаритета. Уже после акта ВС РФ практика начала склоняться в другую сторону. В целом ряде дел суд отказался привлекать к ответственности российскую организацию. Так, в деле против Credit Suisse (его правопреемником далее стал другой швейцарский банк UBS) и его российских дочерних организаций Арбитражный суд г. Москвы⁷ высказал позицию почти такую же как суд США в деле *Walkovsky v. Carlton*, за тем лишь исключением, что понятие аффилированности, использованное судом, имеет более широкий смысл⁸.

С таким подходом нельзя не согласиться. Игнорирование личности юридического лица в целом считается исключительным механизмом, использование которого требует веских причин. Бездумное привлечение к ответственности всех членов группы серьезно нарушает стабильность гражданского оборота. Это затрагивает не только сами компании, но и их кредиторов. Как справедливо отмечает А.В. Егоров, восприятие группы компаний как единого субъекта означает не только увеличение активов, но и увеличение пассивов. Если все кредиторы предъявят требование к одному обществу, оно с большой долей вероятностью станет банкротом⁹.

Верным критерием для определения группы компаний как единого субъекта видится именно имущественная обособленность, а вернее ее отсутствие. Как говорилось ранее, возможность обособить имущество компании от имущества его участников и дать этому имуществу защиту является принципиальной особенностью юридического лица как правовой конструкции. Соответственно, в тех ситуациях, когда такого обособления фактически нет, когда неясно какое

⁷ Решение Арбитражного суда г. Москвы от 08 июля 2025 года по делу № А40-122135/2024.

⁸ Егоров А.В. указывает, что «Каждое контролирующее лицо аффилировано, но не каждое аффилированное лицо контролирующее» Егоров А.В. Влияние аффилированности на банкротство // Цивилисты о банкротстве 2.0: сборник научно-практических публикаций. М.: Ассоциация выпускников РШЧП, 2022. С. 229.

⁹ Егоров А.В. Ответственность лиц, входящих в группу компаний, по долгам друг друга // Цивилистика. 2025, № 2. С. 7.

конкретно имущество должно пользоваться этой защитой, имеет смысл рассматривать группу компаний как единое целое, поскольку в данном случае нарушается элемент *liquidation protection*.

Критерий смешения имущества известен праву Германии в рамках «*про-низывающей ответственности*»¹⁰, являющегося функциональным аналогом прокалывания корпоративной вуали права США. При этом необходимо отметить¹¹, что речь идет не просто о смешении имущества, а о невозможности различить один субъект права от другого. Применяя *enterprise liability* суды США также руководствуются критерием смешения имущества. Для обращения взыскания на «сестринское общество» необходимо доказать, что (1) раздельное существование двух субъектов де-факто невозможно, (2) рассмотрение таких компаний по отдельности противоречит идеалам справедливости (*дело Gartner v Snyder*)¹².

Новеллой такой критерий не является и для российской судебной практики. ВС РФ неоднократно указывал на то, что смешение имущества участника и имущества компании приводит к рассмотрению их как единого целого¹³.

«<...> когда самим участником допущено нарушение принципа обособленности имущества юридического лица, приводящее к смешению имущества участника и общества (например, использование участником банковских счетов юридического лица для проведения расчетов со своими кредиторами), если это создало условия, при которых осуществление расчетов с кредитором стало невозможным. В подобной ситуации **правопорядок относится к корпорации так же, как и она относится к себе, игнорируя принципы ограниченной ответственности и защиты делового решения»¹⁴**

Более того, в качестве аргумента для привлечения группы компаний к ответственности ее участника Верховный Суд хоть и не напрямую, но оставляет

¹⁰ Суханов Е.А. Сравнительное корпоративное право. М.: Статут, 2014. С. 189.

¹¹ Егоров А.В. и Усачева К.А. Субсидиарная ответственность за доведение до банкротства – неудачный эквивалент западной доктрины снятия корпоративного покрова // Вестник ВАС РФ. 2013, № 12. С. 27-28.

¹² Багманова А.Т. Указ. Соч. С. 102.

¹³ Определение ВС РФ от 06.03.2023 № 304-ЭС21-18637.

¹⁴ Определения ВС РФ от 03.11.2022 № 305-ЭС22-11632, от 15.12.2022 № 305-ЭС22-14865.

намек на это и в определении по делу «Ситибанка»:

«При рассмотрении иска суду также следовало поставить на обсуждение сторон правовой вопрос о том, не является ли заявленное истцом требование к обществу «Ситибанк» требованием о применении механизма, предусмотренного статьей 77 Федерального закона от 2 октября 2007 г. № 229-ФЗ «Об исполнительном производстве», об обращении взыскания по долгам Ситибанк Н. А. на имущество, находящееся у общества «Ситибанк», исходя из того, что правомерные владение и пользование третьими лицами имуществом должника не препятствуют разрешению вопроса об обращении на него <...>»

Поскольку в рамках данного дела речь шла сугубо об исполнении денежного обязательства, единственно возможный вариант истолкования данного предложения возможен в пользу указания Верховным Судом на необходимость определить наличие\отсутствие факта смешения имущества, так как деньги не обладают индивидуально-определенными характеристиками¹⁵, а значит не могут принадлежать кому-либо на праве собственности¹⁶.

При этом следует отметить, что как указывалось ранее, речь идет не просто смешении имущества, а неразличимости юридических лиц. Простого факта наличия внутригрупповых сделок, которые могут использоваться для закрепления имущества за определенными участниками компании, недостаточно для игнорирования личности юридического лица. Факторами, указывающими на такое смешение, могут служить схожее до степени смешения наименование компаний¹⁷, одинаковый состав сотрудников¹⁸, использование банковских счетов юридического лица¹⁹, корпорация выплачивает заработную плату и оплачивает

¹⁵ Разумеется, наличные денежные средства технически могут быть индивидуализированы, например, если речь идет о коллекции редких купюр. Однако в большинстве случаев речь идет о денежном обязательстве, а в случае расчетов между двумя крупными банками, деньги, очевидно, безналичные.

¹⁶ См. Суханов Е.А. Вещное право: научно-познавательный очерк. 3-е издание. М.: Статут. 2024.

¹⁷ П. 28 «Обзора судебной практики разрешения споров о несостоятельности (банкротстве) за 2022 г.» (утв. Президиумом Верховного Суда РФ 26.04.2023)

¹⁸ Определение Судебной коллегии по экономическим спорам Верховного Суда Российской Федерации от 15.12.2022 N 305-ЭС22-14865.

¹⁹ Определения ВС РФ от 03.11.2022 № 305-ЭС22-11632, от 15.12.2022 № 305-ЭС22-14865.

другие расходы другой корпорации²⁰, отсутствие коммерческой деятельности, кроме той, которая обусловлена другой корпорацией²¹, корпорация регулярно участвует в финансировании другой²².

Критерий смешения имущества представляется верным с точки зрения усмотрения в двух разных юридических лицах единого субъекта права, но слабо реализуем на практике, поскольку указанные выше в качестве примера фактора видятся практически недоказуемыми.

Еще одним критерием, который можно обнаружить в российской судебной практике, является внешнее позиционирование субъектов как единой группы, который можно обозначить как *«критерий видимости единого субъекта права»*. Примером применения такого критерия является небезызвестное дело *«Парекс банка»*, рассмотренное Президиумом ВАС РФ в 2012 году²³. В нем ВАС РФ указал на то, что действия представительств банка по оказанию банковских услуг создавали у потребителей такое впечатление будто они взаимодействовали непосредственно с самим банком, а не с его представительством. Президиум также сослался на решение Суда справедливости ЕС г. Люксембург²⁴, где суд также указал, что *«если юридическое лицо не имеет собственного юридически оформленного подразделения на территории иностранного государства, но, тем не менее, ведет деятельность на данной территории через независимую компанию со сходным наименованием, которая заключает сделки от своего имени и фактически выступает в качестве подразделения этого юридического лица»*, то такая организация считается подразделением этого юридического лица.

Не сложно увидеть схожую логику в деле *«Парекс банка»* и деле *«Сити-банка»*. Тем не менее видится не верным применять изложенный ВАС РФ подход на рассматриваемую нами практику.

Безусловно подобное создание видимости взаимодействия субъектов как

²⁰ Green v. Champions Ins. Co. Цит. по: Захаров А.Н. Привлечение основного общества к солидарной ответственности по обязательствам дочернего общества: Дис. ... канд. юрид. наук. М. 2015. С. 184.

²¹ Там же.

²² Там же.

²³ Постановление Президиума ВАС РФ от 24.04.2012 № 16404/11.

²⁴ Решение Суда справедливости ЕС от 09.12.1987 по делу № 218/86.

единой группы может запутать участников оборота. Более того российское гражданское право знает случаи, при которых лицо, опираясь на видимость права, получает защиту. Например, покупатель, который не знал и не мог знать об отсутствии у продавца права собственности на вещь при наличии у него владения этой вещью справедливо полагает, что последний является собственником вещи и получает защиту от виндикационного иска как добросовестный приобретатель (п. 1 ст. 302 ГК РФ). Другим примером может служить запись в ЕГРЮЛ, на которую может полагаться добросовестное лицо (п. 2 ст. 51 ГК РФ), ввиду принципа публичной достоверности реестра²⁵. При этом провести строгую аналогию здесь не выходит поскольку в данных примерах речь идет о видимости права, в случае же группы компаний речь идет о *«видимости единого субъекта»*.

Однако в случае «Ситибанка» и аналогичных делах истцами выступают профессиональные предприниматели – банки, которые очевидно обладают большей компетенцией и от которых разумно ожидать грамотную оценку рисков при выборе контрагента. Совсем другая ситуация в деле «Парекс банка», где суд встал на сторону потребителей, к отношениям с которыми большинство правопорядков применяют патерналистские механизмы²⁶.

Таким образом, рассмотрение группы компаний в качестве единого субъекта права является возможным основанием для привлечения российской и иностранной организации к солидарной ответственности. При этом данный механизм требует настройки и избирательного применения. Формальное установление контроля или аффилированности без установления иных факторов не является основанием для его использования, что вероятно и послужило причиной отмены актов нижестоящих судов Верховным Судом в деле «Ситибанка». Смешение имущества представляется верным критерием для оценивая возможности рассмотрения участников группы компаний как единое целое. Имущественная обособленность является ключевым признаком юридического лица, а его

²⁵ Чупрунов И.С. К вопросу о принципах ведения корпоративных реестров // Цивилистика. 2020, № 6. С. 44-54.

²⁶ Подробнее см. Ширвиндт А.М. Ограничение свободы договора в целях защиты прав потребителей в российском и европейском частном праве / общ. ред. Маковского А.Л. М.: Статут. 2014.

отсутствие ведет к единственно возможному справедливому результату – рассмотрению нескольких субъектов как одно целое.

Список литературы

1. Багманова А. Т. Ответственность в группах компаний как инструмент защиты из непубличного хозяйственного общества / Корпоративное право: проблемы и решения. Сборник работ. Вып. 2. С. 56-119.

2. Будылин С.Л. и Иванец Ю. Л. Срывающая покровы. Доктрина снятия корпоративной вуали в зарубежных странах и в России / Вестник ВАС РФ. 2013. № 7. С. 80-125.

3. Егоров А. В. Ответственность лиц, входящих в группу компаний, по долгам друг друга / Цивилистика. 2025, № 2. С. 3-21.

4. Егоров А.В. и Усачева К. А. Субсидиарная ответственность за доведение до банкротства – неудачный эквивалент западной доктрины снятия корпоративного покровы / Вестник ВАС РФ. 2013, № 12. С. 6- 61.

5. Постановление Пленума Верховного Суда РФ от 24.03.2016 № 7 «О применении судами некоторых положений Гражданского кодекса Российской Федерации об ответственности за нарушение обязательств».

6. Постановление Пленума Высшего Арбитражного Суда РФ от 30.07.2013 № 62 «О некоторых вопросах возмещения убытков лицами, входящими в состав органов юридического лица».

7. Постановление Президиума Высшего Арбитражного Суда РФ от 24.04.2012 № 16404/11.

8. «Обзор судебной практики разрешения споров о несостоятельности (банкротстве) за 2024 год» (утв. Президиумом Верховного Суда РФ 25.04.2025).

9. «Обзор судебной практики разрешения споров о несостоятельности (банкротстве) за 2022 г.» (утв. Президиумом Верховного Суда РФ 26.04.2023).

10. Определение судебной коллегии по экономическим спорам Верховного Суда РФ от 12 мая 2025 № 305-ЭС24-12635.

11. Определение Конституционного Суда РФ от 29.05.2025 № 1331-О.

12. Определение Судебной коллегии по экономическим спорам Верховного Суда Российской Федерации от 06.03.2023 № 304-ЭС21-18637.
13. Определение Судебной коллегии по экономическим спорам Верховного Суда Российской Федерации от 15.12.2022 № 305-ЭС22-14865.
14. Определение Судебной коллегии по экономическим спорам Верховного Суда Российской Федерации от 03.11.2022 № 305-ЭС22-11632.
15. Решение Арбитражного суда г. Москвы от 23.07.2024 по делу № А40-46479/2024.
16. Решение Арбитражного суда г. Москвы от 13.02.2024 по делу № А40-194447/2023.
17. Решение Арбитражного суда г. Москвы от 20.06.2024 по делу № А40-19538/2024.
18. Решение Арбитражного суда г. Санкт-Петербурга и Ленинградской области от 11.07.2024 по делу № А56-61398/2023.
19. Решение Арбитражного суда г. Москвы от 26.04.2024 по делу А40-236947/2023.
20. Решение Арбитражного суда г. Москвы от 08 июля 2025 года по делу № А40-122135/2024.

ГУМАНИТАРНЫЕ НАУКИ

УДК 659

СКВОЗНАЯ АНАЛИТИКА НОВОГО ПОКОЛЕНИЯ: ФОРМИРОВАНИЕ ПЯТОГО АНАЛИТИЧЕСКОГО СЛОЯ В УПРАВЛЕНИИ РЕКЛАМНЫМИ КОММУНИКАЦИЯМИ

Стародубцева Милана Николаевна

бакалавр

Научный руководитель: Акулинин Виктор Николаевич,

к.ф.н., доцент

ФГАОУ ВО «Российский государственный гуманитарный университет»,
город Москва

***Аннотация.** В статье изучены существующие в маркетинге аналитические слои, а также описаны предпосылки к формированию нового подхода к работе с данными. Раскрыт термин «инсайт» при работе с широким спектром данных о рекламе, сформировано и обоснованно понятие пятого аналитического слоя в управлении рекламными коммуникациями.*

The article examines the existing analytical layers in marketing and describes the prerequisites for developing a new approach to working with data. It reveals the term "insight" when working with a wide range of advertising data, and forms and justifies the concept of the fifth analytical layer in managing advertising communications.

***Ключевые слова:** сквозная аналитика, аналитические слои, инсайт, BI-визуализация, генерация инсайтов*

***Keywords:** end-to-end analytics, analytical layers, insight, BI visualization, insight generation*

В условиях непрекращающейся цифровизации рекламные коммуникации сталкиваются с необходимостью глубокого понимания эффективности каждого

канала привлечения аудитории. Полный путь клиента от первого касания с рекламой до принятия решения о покупке и повторных взаимодействий позволяет проследить сквозная аналитика, которая объединяет разрозненные данные в одну понятную картину. «Путем интеграции данных из различных источников, сквозная аналитика позволяет компаниям получать комплексную информацию о потребительском поведении» [1, с. 559]. Рассмотрим эволюцию этой системы через призму четырех традиционных аналитических слоев, а также появление пятого слоя - инсайтогенерации.

В маркетинге и рекламе знакомая всем структура сквозной аналитики включает четыре последовательных слоя, обеспечивающих непрерывный поток информации.

Сбор данных – является первым «шагом». На этом этапе происходит извлечение информации из множества источников: рекламных платформ (Яндекс.Директ, VK Ads, Google Ads), веб-аналитики (Яндекс.Метрика, Google Analytics), коллтрекинга, CRM-систем, оффлайн-каналов, email-рассылок и т.п. Сбор должен быть автоматическим и охватывать все точки касания, включая UTM-метки, клиентские идентификаторы и данные о звонках. «Для большого потока данных на сайтах, ведущих контекстную рекламу, используется система сквозной аналитики» [2]. Если отсутствует корректная настройка этого слоя, все дальнейшие шаги теряют смысл, потому что искажена общая картина эффективности кампаний и оправданности инвестиций в рекламу.

Второй слой – хранение данных. Одного сбора, разумеется, недостаточно, так как собранные объемы информации требуют надежного и масштабируемого хранилища. Для этой задачи используются «дата озера», облачные базы (BigQuery, ClickHouse) или специализированные платформы вроде Roostat и Alytics. Хранение предполагает еще и структурирование: сырые данные сохраняются в исходном виде для последующего использования, а агрегированные – в оптимизированных таблицах. В таких условиях важны: обеспечение безопасности, соответствия законам о персональных данных и возможности быстрого доступа для обработки [3].

Третий слой – обработка данных. Это этап трансформации и преобразования: очистка от дублей, нормализация форматов, обогащение (присвоение атрибуции, расчет LTV, ROI), интеграция разнородных источников по сквозным идентификаторам. Здесь применяются ETL-процессы (Extract, Transform, Load), правила атрибуции (last click, first click, data-driven) и алгоритмы машинного обучения для учета мультиканальности и кросс-проектности. Сырые данные превращаются в осмысленные метрики, позволяя понять, какой канал действительно хорошо обрабатывает в рекламных коммуникациях. «Сквозная аналитика (System of end-to-end analytics) — это способ оценки эффективности вложенных в рекламу средств, с точки зрения совершенных продаж» [2].

Четвертый слой – BI-визуализация. Здесь данные представляются в удобной форме: дашборды, отчеты, графики в Tableau, Power BI, Looker Studio или встроенных инструментах сквозных систем. Визуализация помогает быстро оценивать ключевые показатели – ROMI, SAC, конверсию по каналам, динамику трафика. Чаще всего на этом этапе необходимо погружаться вглубь данных, что позволяют сделать вложенности визуализаций в различных системах. «Представлены функциональные особенности единой воронки, ее структура, этапы построения и технологические предпосылки реализации» [4].

Фундамент сквозной аналитики образуется из этих четырех слоев, но, очевидно, в современных условиях их недостаточно. Объемы данных растут экспоненциально, конкуренция за внимание аудитории усиливается, а традиционные метрики перестают давать всестороннее и при этом глубокое понимание происходящего в рекламных компаниях, красивой визуализации больше недостаточно. Если задаться вопросом – «А что делать дальше?», ответов, вероятно, может быть несколько, и разные специалисты примут решения, которые для них ближе. Однако нельзя игнорировать развитие нейросетей, нужно использовать их по максимуму для автоматизации различных бизнес-процессов.

В связи с этим в текущей реальности явственно ощущаются предпосылки к новому пятому слою аналитики, который автоматизирует ручной труд по поиску закономерностей в данных, приводящих к ухудшению качества рекламного

трафика, или, к примеру, даст наводку, куда и как лучше перераспределить бюджет на маркетинг.

Эти предпосылки, следующие: во-первых, информационный перегруз: маркетологи получают тысячи показателей, но не всегда видят скрытые паттерны и причинно-следственные связи. Во-вторых, прогресс генеративного ИИ (модели типа GPT, Gemini) позволяет не просто визуализировать, а синтезировать выводы: автоматически формулировать гипотезы, объяснять аномалии, предлагать креативные решения. В-третьих, потребность в шипер-персонализации: аудитория ожидает контента, который предугадывает нужды, а не реагирует постфактум. В-четвертых, мультиканальность и атрибуция требуют не только расчета, но и интерпретации – почему определенная комбинация каналов дает синергию. «Технология программного сквозного анализа данных в digital-маркетинге раскрывает новые возможности и перспективы компаниям выйти на наиболее глубокое понимание своей клиентской базы» [5, с. 340]. И, конечно, регуляторные ограничения (GDPR, ФЗ-152) заставляют искать этические способы извлечения ценности из данных без нарушения приватности и законности.

Пятый слой синтезирует предыдущие уровни с использованием продвинутого ИИ, поэтому его можно назвать «инсайтогенерация». Термин «инсайт» в современном мире используется достаточно часто, однако единого мнения нет. В рамках сферы рекламы видится следующее определение: Инсайт – это значимая закономерность в данных, которая показывает либо зону потерь денег, либо точку роста, это фактор, который реально двигает метрики и который можно оценить в деньгах. Он отвечает на вопросы «Что это значит для бизнеса?» и «Какие новые идеи внедрить?». Например, анализ семантики отзывов и поведения в соцсетях может генерировать инсайты о скрытых болях аудитории, предлагая свежие нарративы для PR-кампаний. Или система автоматически выявляет недооцененные сегменты и рекомендует персонализированные креативы, повышая CTR на 20–30 %.

Ценность такого слоя проявляется в нескольких аспектах. Он ускоряет принятие решений, снижая время на переход от данных к действию. Повышает

ROI за счет минимизации неэффективных каналов трафика. Обеспечивает конкурентное преимущество через уникальные креативные и персонализированные решения. Снижает зависимость от человеческого фактора в рутинной интерпретации. Наконец, способствует устойчивому развитию коммуникаций, интегрируя социальные и этические факторы [5].

Формирование пятого аналитического слоя знаменует переход от простой сквозной аналитики к новой реальности использования ИИ в рутинных профессиональных задачах маркетологов. В управлении рекламными коммуникациями это позволит не просто измерять эффективность, а быстро и осознанно создавать ценность для бренда и аудитории.

Список литературы

1. Анисимов М.О. Сквозная аналитика как современный инструмент маркетинга взаимодействия / Естественно-гуманитарные исследования. – 2025. – № 1(57). – С. 559–564.
2. Крукович Е.В. Сквозная аналитика в контекстной рекламе как способ эффективного анализа / Вестник БГУИР. – 2022. – № 5(147). – С. 120–128.
3. Лукашов А.Е. Внедрение системы сквозной аналитики на предприятии / Экономика и бизнес: теория и практика. – 2020. – № 6. – С. 45–50.
4. Мищенко Е.В. Построение единой воронки продаж из офлайн, онлайн и мобильных данных с применением технологий сквозной аналитики на базе искусственного интеллекта / Экономика и бизнес: теория и практика. – 2025. – № 2. – С. 78–85.
5. Никитин В.С. Применение технологии программного сквозного анализа данных в digital-маркетинге / Вестник науки и образования. – 2023. – № 10(148). – С. 45–52.

**«НАУКА В СОВРЕМЕННОМ МИРЕ: АКТУАЛЬНЫЕ
ВОПРОСЫ, ДОСТИЖЕНИЯ И ПЕРСПЕКТИВЫ
РАЗВИТИЯ»**

XV Международная научно-практическая конференция
Научное издание

ООО «НИЦ ЭСП» в ЮФО
(подразделение НИЦ «Иннова»)
353445, Россия, Краснодарский край, г.-к. Анапа,
ул. Весенняя, 8, оф. 1
Тел.: 8-800-201-62-45; 8 (861) 333-44-82

Подписано в печать 11.03.2026 г. Формат 60x84/16. Усл. печ. л. 3,72
Бумага офсетная. Печать: цифровая. Гарнитура шрифта: Times New Roman
Тираж 50 экз. Заказ 293.