

2026



ИНСТИТУТ
ЭКОНОМИКИ
УНИВЕРСИТЕТ ЛОБАЧЕВСКОГО



АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

*Сборник научных статей по итогам
XII Всероссийской научно-практической конференции
«Актуальные проблемы управления»
(12 ноября 2025 г).
Электронное издание.*

*Нижний Новгород
2026*



УДК33
ББК65.05
А43

Редакционная коллегия:

к.э.н., доцент Иванов А.А.; к.э.н., доцент Борисов С.А.; к.э.н., доцент Салмина Н.А.; к.э.н., доцент Кулагова И.А.; доцент Оранова М.В.; к.э.н., доцент Породина С.В.; к.э.н., к.э.н., доцент Захарова Ю.В.; к.э.н., доцент Нестерова Т.А.; ассистент Благоданова Ю.К.

А43 Актуальные проблемы управления: Сборник научных статей по итогам XII Всероссийской научно-практической конференции «Актуальные проблемы управления» (12 ноября 2025 г.). Электронное издание / ред. кол. – А.А. Иванов, С.А. Борисов, Н.А. Салмина, И.А. Кулагова, М.В. Оранова, С.В. Породина, Ю.В. Захарова, Т.А. Нестерова, Ю.К. Благоданова. – Н. Новгород: ННГУ им. Н.И. Лобачевского, 2025 – 1563 с.

Сборник включает в себя тезисы докладов и статьи, рассмотренные в рамках XII Всероссийской научно-практической конференции «Актуальные проблемы управления» (12 ноября 2025 года).

Материалы публикуются в авторской редакции.

©Национальный исследовательский
Нижегородский государственный
университет им. Н.И. Лобачевского, 2026

СОДЕРЖАНИЕ

ПЛЕНАРНОЕ ЗАСЕДАНИЕ	16
<i>Гуськова И.В., Ситникова И.А.</i> СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ МОЛОДЫМИ ТАЛАНТАМИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ТОПЛИВНО-ЭНЕРГЕТИЧЕСКОГО КОМПЛЕКСА	16
<i>Киселева О.Н.</i> МЕХАНИЗМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЦЕССОМ ФОРМИРОВАНИЯ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА КАК ФАКТОР ДОСТИЖЕНИЯ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО ЛИДЕРСТВА РОССИИ: РЕГИОНАЛЬНЫЙ УРОВЕНЬ	24
СЕКЦИЯ 1. ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕСОМ.....	29
<i>Абрамов О.В., Абрамов А.В.</i> ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ГЕНЕРАТИВНОГО ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ	29
<i>Безрукова Н.А., Цапина Т.Н.</i> СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД КАК ОСНОВА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛЬНЫХ ВЫЗОВОВ	34
<i>Бурлов Д.Ю., Куркин Д.А.</i> ОПТИМИЗАЦИЯ И ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ГРУЗОПЕРЕВОЗОК	39
<i>Бурлов Д.Ю., Куркин Д.А.</i> СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ЛОГИСТИКИ ПОСЛЕДНЕЙ МИЛИ	42
<i>Гафурова Д.А.</i> ПРАКТИКА ПОДГОТОВКИ И РАСКРЫТИЯ НЕФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ	45
<i>Григорьева Н.Н., Астраух М.А.</i> ПРИМЕНЕНИЕ ТЕРРУАРНЫХ И ИСТОРИЧЕСКИХ КОНЦЕПЦИЙ ДЛЯ РАЗВИТИЯ ГАСТРОТУРИЗМА РЕГИОНА	50
<i>Губский А.Р.</i> ЦЕЛИ И КРИТЕРИИ ОПТИМИЗАЦИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ПРЕДПРИЯТИЙ СФЕРЫ УСЛУГ	55
<i>Дмитриева Е.Л., Юрьева М.В., Стрельникова Н.И.</i> ИННОВАЦИИ И ИХ РОЛЬ В КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ БИЗНЕСА	61
<i>Третьякова Л.А., Дроботова Д.М.</i> СПЕЦИФИКА СТРАТЕГИЧЕСКОГО МАРКЕТИНГА СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОЙ ОТРАСЛИ	66
<i>Захарова С.Г., Щетинин Р.А.</i> ПРОБЛЕМЫ ПРИМЕНЕНИЯ ДИАГРАММЫ ГАНТА ПРИ РЕШЕНИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ЗАДАЧ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ЦИКЛА	71
<i>Защук М.С.</i> ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЙ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ В УСЛОВИЯХ РИСКА	78
<i>Ивасенко А.Г., Ефимова Д.С.</i> ПЕРСПЕКТИВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ РЫНКА ПЛАТЕЖНЫХ КАРТ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ	83
<i>Ивашечкина Л.Г., Ключева В.А., Козлова М.А.</i> НАЛОГОВЫЕ ПОСЛЕДСТВИЯ И РЕГУЛИРОВАНИЕ ОПЕРАЦИЙ С КРИПТОАКТИВАМИ	87
<i>Карпова Е.Н.</i> ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ В IT-КОМПАНИИ	92
<i>Кирушин С.А.</i> КАСТОМИЗАЦИЯ ЛОГИСТИЧЕСКИХ УСЛУГ С ПОМОЩЬЮ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА	97
<i>Кислова Е.Г., Овчинникова Я.М., Павлинова М.С.</i> ВКЛАДЫ НАСЕЛЕНИЯ КАК РЕСУРС ДЛЯ БАНКОВ	102
<i>Коляда А.А.</i> ХАРАКТЕРИСТИКИ И АЛГОРИТМ ВЫБОРА БИЗНЕС-МОДЕЛИ	107
<i>Комендантов А.Р.</i> АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ ПОЛИТИКИ УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ АВТОТРАНСПОРТНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ	111
<i>Кондратьева Я.Э.</i> СРАВНЕНИЕ ТРАДИЦИОННЫХ МЕТОДОВ И ЦИФРОВЫХ МЕТОДОВ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ КРЕДИТНОЙ ПОЛИТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ	116
<i>Мамаева Л.Н., Котиков А.В., Сазонов Д.Б.</i> ПРОТИВОДЕЙСТВИЕ КАРТЕЛЬНЫМ СГОВОРАМ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ	121
<i>Кемаева М.В., Шелепанова А.Э.</i> ЦИФРОВИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ	126

Красильников Д.В. АНАЛИЗ АКТУАЛЬНЫХ ПРОБЛЕМ УПРАВЛЕНИЯ ИЗДЕРЖКАМИ МАЛЫХ И СРЕДНИХ ПРЕДПРИЯТИЙ ХИМИЧЕСКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ НИЖЕГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ В 2020-2025 ГГ.	130
Красильников Д.В. СОВРЕМЕННАЯ ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ ИНФОРМАЦИОННЫМИ ДОСКАМИ ДЛЯ ПРОЕКТОВ И ТЕКУЩИХ ЗАДАЧ	135
Кукушкин Д.В. РОЛЬ ИННОВАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В ОБЕСПЕЧЕНИИ ФИНАНСОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ	139
Логунова И.В., Никольский Р.Н. АКТУАЛИЗАЦИЯ ПРИМЕНЕНИЯ BI-СИСТЕМ ДЛЯ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ	144
Лохина И.Н., Кузьмина А.В. СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ: PR ИЛИ ЭКОНОМИЧЕСКАЯ НЕОБХОДИМОСТЬ.....	148
Лохина И.Н., Неклюдова М.В., Тузилкина В.И. МЕТОДЫ ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ: КАК УСТАНОВИТЬ ЦЕНУ, ЧТОБЫ ЗАРАБАТЫВАТЬ И НЕ ТЕРЯТЬ КЛИЕНТОВ	153
Лохина И.Н., Медведкова А.И. НЕОБХОДИМОСТЬ РАСКРЫТИЯ ИНФОРМАЦИИ В ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ И КОММЕРЧЕСКАЯ ТАЙНА: КАК НАЙТИ КОМПРОМИСС.....	158
Макарычева И.В. ТРЕНД ESG В КОРПОРАТИВНОМ УПРАВЛЕНИИ И СПОСОБЫ ЕГО ИЗМЕРЕНИЯ.....	163
Коршикова С.Н., Малюшина А. А. АНАЛИЗ СОСТАВА И СТРУКТУРЫ ОБОРОТНЫХ АКТИВОВ ТОРГОВЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ ГОРОДА ОРЕНБУРГА.....	167
Нестеренко М.А., Илюшина М.В., Беззубова В.А. ЭКОНОМИКА ПЛАТФОРМ: КАК УПРАВЛЯТЬ БИЗНЕСОМ, КОТОРЫЙ НЕ ПРОИЗВОДИТ ТОВАРЫ, А СОЗДАЕТ СВЯЗИ (UBER, AIRBNB, МАРКЕТПЛЕЙСЫ)	172
Овсянникова В.В., Иванова Д.А. ЗАПУСК ЗПИФ «САМОЛЕТ. ИНВЕСТИЦИИ В НЕДВИЖИМОСТЬ» КАК ИННОВАЦИОННЫЙ ЭЛЕМЕНТ ИНВЕСТИЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ ДЕВЕЛОПЕРСКОЙ КОМПАНИИ.....	177
Осипян С.В. УПРАВЛЕНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ С ЦЕЛЬЮ ПРЕДУПРЕЖДЕНИЯ КРИЗИСНЫХ СИТУАЦИЙ (НА МАТЕРИАЛАХ ООО «ФИРМА НТС»)	182
Павлова И.А. Щеглова С.Д. АНАЛИЗ ДИНАМИКИ ПРИБЫЛИ КОМПАНИЙ В РОССИИ.	187
Панфилова Е.Е. ПОДХОДЫ К ПРОВЕДЕНИЮ ТЕХНИКО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО АНАЛИЗА УСТОЙЧИВОСТИ ПРОМЫШЛЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....	192
Панфилова Е.Е. РЕОРГАНИЗАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В УСЛОВИЯХ ДЕЙСТВИЯ АНТИРОССИЙСКИХ САНКЦИЙ	198
Пасешник Н.С., Афонькин А.С., Башкирский К.А. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА КАК КЛЮЧЕВОЙ ЭЛЕМЕНТ РАЗВИТИЯ ПАО «МАГНИТОГОРСКИЙ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ КОМБИНАТ»	202
Пасешник Н.С., Юлбердин И.Р., Юлбердин И.З. ОПТИМИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ ПЛАНИРОВАНИЯ И КОНТРОЛЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ: ВЫЗОВЫ И ВОЗМОЖНОСТИ РАЗВИТИЯ (НА ПРИМЕРЕ ООО «ОСК»)....	207
Платонова Д.О., Матвеева М. В. РОЛЬ АНГЛИЙСКОГО ЯЗЫКА В СФЕРЕ БИЗНЕСА В ГЛОБАЛИЗИРОВАННОМ МИРЕ	211
Плеханова А.Ф., Сухарев Д.Ю. ПОДХОДЫ К ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ РЕМОНТАМИ АКТИВОВ ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИКИ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ	216
Коршикова С.Н., Полонец А.А. АНАЛИЗ И УПРАВЛЕНИЕ ЗАЕМНЫМ КАПИТАЛОМ СТРОИТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ ОРЕНБУРГСКОЙ ОБЛАСТИ	221
Прибылов В.П. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЬНЫЕ РЕСУРСЫ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ В ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ	226
Родионов А.С. ПРИНЦИПЫ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ В АСПЕКТЕ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЕГО УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ	230
Салмин П.С., Салмина Н.А. СРАВНЕНИЕ ДАННЫХ ПОСТУПЛЕНИЙ НДС В БЮДЖЕТ НЕЙРОСЕТИ СБЕРБАНКА И РЕАЛЬНЫХ ДАННЫХ ФНС	235
Салмина Н.А. РЫНОЧНАЯ СТРУКТУРА ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ ФИРМЫ «1С».....	238

<i>Сахбиева А.И., Шкумат Я.В., Замалеева С.М.</i> ИНСТИТУЦИОНАЛЬНАЯ ПОДДЕРЖКА ЭКСПОРТНЫХ ОПЕРАЦИЙ ТОРГОВО-ПРОМЫШЛЕННОЙ ПАЛАТОЙ КАК ФАКТОР СОКРАЩЕНИЯ ТРАНЗАКЦИОННЫХ ИЗДЕРЖЕК	242
<i>Семушкин Н.С.</i> ВЛИЯНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИЯМИ В РОССИЙСКИХ СТРОИТЕЛЬНЫХ КОМПАНИЯХ	247
<i>Сергеева Н.Ю., Матвеева Л.С.</i> АНАЛИЗ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВЫМИ РИСКАМИ ДЛЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ	253
<i>Сергеечева И.А., Горбатов Е.Н., Сагитов М.М.</i> АСПЕКТЫ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ КОМПАНИЙ В СФЕРЕ ПРОИЗВОДСТВА ЭЛЕКТРООБОРУДОВАНИЯ	257
<i>Сергеечева И.А., Стригин С.А.</i> К ВОПРОСУ О МАРКЕТИНГОВЫХ СТРАТЕГИЯХ ДЛЯ МИНИМИЗАЦИИ РИСКОВ КОМПАНИИ В СФЕРЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА РЫНКЕ НЕДВИЖИМОСТИ	262
<i>Сокольников И.В., Крюков А.Н.</i> ВЛИЯНИЕ САНКЦИЙ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ ЗАКУПОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ В РОССИИ	266
<i>Сушкова И.А., Ионова Е.А.</i> ФИНАНСОВАЯ УСТОЙЧИВОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЙ В УСЛОВИЯХ САНКЦИЙ ..	270
<i>Суходоев Д.В., Суходоева Л.Ф.</i> ОСОБЕННОСТИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ В ОРГАНИЗАЦИЯХ СФЕРЫ КУЛЬТУРЫ	275
<i>Трифопова Е.Ю., Янсон П.Е.</i> СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ОРИЕНТИРЫ РАЗВИТИЯ ВНЕШНЕЙ ТОРГОВЛИ РОССИИ И ИХ ВЛИЯНИЕ НА СТРАТЕГИИ КОМПАНИЙ	278
<i>Федорова Г.В., Русакова Т.Ю.</i> ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ ПРОЕКТА	284
<i>Филипенко Т.В.</i> ЦИФРОВИЗАЦИЯ КАК СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТ РАЗВИТИЯ ЖИЛИЩНОГО СТРОИТЕЛЬСТВА	288
<i>Ханина Е.В., Овчинникова Я.М., Павлинова М.С.</i> МЕТОДЫ ОЦЕНКИ КРЕДИТОСПОСОБНОСТИ СУБЪЕКТОВ МАЛОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В КОММЕРЧЕСКОМ БАНКЕ	293
<i>Черный Р.И.</i> РАЗВИТИЕ КЛИЕНТСКОГО КАПИТАЛА В СИСТЕМЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ВУЗА	299
<i>Шабалина Т.А., Ефимова Д.С.</i> СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ И СИСТЕМНЫЕ ПРОБЛЕМЫ РЫНКА ПЛАТЕЖНЫХ КАРТ В РОССИИ	303
<i>Шейбут Е.В.</i> ЛОЯЛЬНОСТЬ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ КАК КЛЮЧЕВОЙ ИНДИКАТОР ФОРМИРОВАНИЯ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ РЕСТОРАННОГО БИЗНЕСА	308
<i>Шильникова А.А.</i> ВЛИЯНИЕ ЮРИДИЧЕСКОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ НА ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ РЫНКА НЕДВИЖИМОСТИ	313
СЕКЦИЯ 2. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ И ПОДГОТОВКА КАДРОВ	318
<i>Алиев А.А.</i> РАЗВИТИЕ И СТИМУЛИРОВАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ В КОММЕРЧЕСКИХ БАНКАХ	318
<i>Асафова Ю.В.</i> АДАПТАЦИИ К РАЗВИТИЮ: МОДЕЛЬ РАБОТЫ С МОЛОДЫМИ ПЕДАГОГАМИ В ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ШКОЛЕ	322
<i>Безрукова Н.А., Цапина Т.Н.</i> МОЛОДОЕ ПОКОЛЕНИЕ НА ПРОИЗВОДСТВЕ: МОТИВАЦИЯ, ЦЕННОСТИ И ВЫЗОВЫ ДЛЯ ТРАДИЦИОННОГО УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОВЫМИ РЕСУРСАМИ	328
<i>Валиуллин Р.Ф., Зигангиров Н.И.</i> ИНСТРУМЕНТЫ АНАЛИТИКИ ДЛЯ ПОДДЕРЖКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В ГРАЖДАНСКОЙ АВИАЦИИ	334
<i>Власова Ю.А., Шурупов И.А.</i> УПРАВЛЕНИЕ ЭМОЦИОНАЛЬНЫМ ВЫГОРАНИЕМ НАУЧНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ	339
<i>Галин И.А., Буранбаева Л.З.</i> ДОРОГА ОБРАТНО: КАК ВЕРНУТЬ ВРАЧЕЙ В СЕЛА И МАЛЫЕ ГОРОДА	343
<i>Гордеева О.Г.</i> ВЛИЯНИЕ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ НА ДИНАМИКУ РАЗВИТИЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ	348
<i>Горская Н.Н., Костюнина В.А.</i> ЦИФРОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ В РОССИЙСКИХ ИТ-КОМПАНИЯХ (НА ПРИМЕРЕ ООО «ЯНДЕКС»)	354

Горская Н.Н., Сенина Е.А. БЛОКЧЕЙН И ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ В ПРОЦЕССАХ РАСЧЕТА ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ	357
Гридина В.В., Голубова К.Е. РИСКИ И БАРЬЕРЫ ВНЕДРЕНИЯ ЦИФРОВЫХ HR-РЕШЕНИЙ В СИСТЕМУ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ	363
Карманова А.Е., Фомина А.А. АКТУАЛЬНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ	368
Карницкая Э.Н., Медведева М.О., Кузьмин А.А. СИСТЕМА ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПЕРСОНАЛА НА ПРИМЕРЕ ИНСТРУМЕНТОВ: КРІ И ОКР.....	373
Карницкая Э.Н., Долгишева В.А., Шатовская В.И. ПОКОЛЕНИЯ X, Y, Z: КАК УПРАВЛЯТЬ РАЗНЫМИ ВОЗРАСТНЫМИ ГРУППАМИ.	378
Климачев Т.Д., Кобец Е.А. ПРИМЕНЕНИЕ ПРЕДИКТИВНОЙ АНАЛИТИКИ НА ОСНОВЕ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА ДЛЯ ПЕРСОНАЛИЗАЦИИ КОРПОРАТИВНЫХ КАРЬЕРНЫХ ТРАЕКТОРИЙ.....	383
Коробова Ю.С., Зимних Д.М., Луньков О.С., Журкин А.И. СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ ЭФФЕКТИВНОЙ КОМАНДЫ HR-МЕНЕДЖЕРОВ	388
Круглова О.В., Долгополова Э.Х. СИСТЕМА НАСТАВНИЧЕСТВА И КАДРОВОГО РЕЗЕРВА.....	393
Кулагова И.А., Ирхина А.Р. РОЛЬ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В МОТИВАЦИИ И ЛОЯЛЬНОСТИ МОЛОДЫХ СОТРУДНИКОВ.....	399
Кулагова И.А., Князева А.А., Попова Ю.А. ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ: ВЫЗОВЫ И ВОЗМОЖНОСТИ ВНЕДРЕНИЯ ТЕХНОЛОГИЙ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В HR-ПРОЦЕССЫ.....	404
Курносова М.Г. ОСОБЕННОСТИ СМЫСЛОЖИЗНЕННЫХ ОРИЕНТАЦИЙ IT-СПЕЦИАЛИСТОВ.....	404
Логунова И.В. КАДРОВЫЙ РЕЗЕРВ КАК ИСТОЧНИК ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	416
Маликова Н.А. ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ДОШКОЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ ЧЕРЕЗ СНИЖЕНИЕ БЮРОКРАТИЧЕСКОЙ НАГРУЗКИ В СИСТЕМЕ ОБРАЗОВАНИЯ.....	421
Марико В.В., Опря В. МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ КАК ОТРАЖЕНИЕ СТАДИЙ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ.....	425
Ополонская О.К., Спиридонов О.В. ПРИНЦИПЫ ФОРМИРОВАНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ СРЕДНЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ РАБОЧИХ-СТАНОЧНИКОВ.....	429
Павлова И.А., Кузякин Г.А. УПРАВЛЕНИЕ ТАЛАНТАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ: ОТ ОЦЕНКИ ДО РАЗВИТИЯ И УДЕРЖАНИЯ	435
Полянина А.К., Филимонова Д.А. СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ В РОССИЙСКИХ УСЛОВИЯХ..	440
Почапаев И.А., Селищев О.В., Макаров И.Н. КОМПЛЕКСНАЯ МОДЕЛЬ ОЦЕНКИ ЗРЕЛОСТИ СИСТЕМЫ КАДРОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ.....	445
Почапаев И.А., Селищев О.В., Макаров И.Н. ПРОАКТИВНЫЕ МЕТОДЫ ВЫЯВЛЕНИЯ И ПРОФИЛАКТИКИ КАДРОВЫХ РИСКОВ: ПОСТРОЕНИЕ СИСТЕМ РАННЕГО ПРЕДУПРЕЖДЕНИЯ ВНУТРЕННИХ УГРОЗ	450
Пятков Д.А. ЦИФРОВОЙ ДВОЙНИК ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ПУТИ: ВЛИЯНИЕ НА СОЦИАЛЬНУЮ СФЕРУ	454
Рассадин Д.М., Кошечева О.И., Лебедева О.А. СИНТЕЗ ЭКОНОМИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ, ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА И ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ КАК ОСНОВА УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ	459
Ремизов А.В., Яшин С.Н. КОРПОРАТИВНОЕ ОБУЧЕНИЕ В ЭПОХУ ДИСТАНЦИОННОЙ РАБОТЫ.....	464
Розмыслов А.Н., Гречишкина А.Ю. УПРАВЛЕНИЕ ДЕФИЦИТОМ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ: ИНТЕГРАЦИЯ МОЛОДЕЖИ НА РЫНКЕ ТРУДА	469
Сакенова Е.Н. ПРИМЕНЕНИЕ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В СОВЕРШЕНСТВОВАНИИ ПОДБОРА И ОТБОРА ПЕРСОНАЛА: КАЗАХСТАНСКИЙ КОНТЕКСТ	472
Скиба М.А. ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ В УНИВЕРСИТЕТАХ	477

Сладкова М.В. ТРАНСФОРМАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ РОЛИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ В ГОСУДАРСТВЕННЫХ ОРГАНАХ В ЭПОХУ ИИ: НОВЫЕ ФУНКЦИИ, КОМПЕТЕНЦИИ И ТРЕБОВАНИЯ.....	482
Смирнов М.В. АКТУАЛЬНЫЕ РИСКИ КАДРОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ.....	486
Стрелкова Л.В., Орлова Д.Б. ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ: СУЩНОСТЬ, КЛАССИФИКАЦИЯ, ЗНАЧЕНИЕ	491
Тарасенко Ю.С. СОВРЕМЕННЫЕ ПРИЁМЫ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА В СФЕРЕ ФИТНЕСА: ОПЫТ И ПЕРСПЕКТИВЫ.....	495
Тарасенко Ю.С. УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА НА ОСНОВЕ СОВРЕМЕННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ ОБУЧЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИЯХ МАЛОГО БИЗНЕСА	500
Третьякова Л.А. ТРАНСФОРМАЦИЯ МЕХАНИЗМОВ РЕГУЛИРОВАНИЯ РЫНКА ТРУДА В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ: ВЫЗОВЫ, ТЕНДЕНЦИИ И ПРИОРИТЕТЫ РАЗВИТИЯ.....	504
Файзуллина Б.В. ОПТИМИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ ФИЛИАЛА ОФ «NNEF» ЯСЛИ-САД «МИРАС» ГОРОДА АЛМАТЫ, КАЗАХСТАН)	509
Чуева И.И., Капустян Д.О., Акубжанова С.С. СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К ПОДГОТОВКЕ И РАЗВИТИЮ КАДРОВ В ТАМОЖЕННОЙ СЛУЖБЕ	515
Шестак И.А., Ивлев С.В. ХАРАКТЕРИСТИКА ПОВЫШЕНИЯ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА СОВРЕМЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ.....	520
Шильникова З.Н. ВНЕДРЕНИЕ ТЕХНОЛОГИИ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТА В СИСТЕМУ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	524
Шульгина А.А., Михайлова Е.Е. РОЛЬ ЦЕННОСТНЫХ ОРИЕНТАЦИЙ И СТИЛЯ РУКОВОДСТВА В УПРАВЛЕНИИ КОНФЛИКТАМИ СОТРУДНИКОВ ПОКОЛЕНИЯ Z	529
Юлдашев Р.Г., Буранбаева Л.З. СОТРУДНИЧЕСТВО УЧРЕЖДЕНИЙ СРЕДНЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ С РАБОТОДАТЕЛЯМИ	532
СЕКЦИЯ 3. УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИЯМИ И ИНВЕСТИЦИЯМИ	537
Баранов Т.А., Карманов А.В. ИСТОРИЧЕСКИЙ ОПЫТ И УРОКИ КОЛЛЕКТИВИЗАЦИИ ДЛЯ СОВРЕМЕННОЙ ЭКОНОМИКИ РОССИИ	537
Власова Ю.А., Борисова Е.А., Давыдова В.М. ОЦЕНКА ИНВЕСТИРОВАНИЯ СРЕДСТВ В АКЦИИ СТРОИТЕЛЬНЫХ КОМПАНИЙ	542
Грошева Л.И., Грошева И.Л., Грошева И.А. СПЕЦИФИКА ПРЕДСТАВЛЕНИЯ РИСКОВОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО ПОВЕДЕНИЯ В РАЗРЕЗЕ ФЕНОМЕНА МОЛОДЁЖНОГО ИНВЕСТИРОВ.....	548
Деева А.В. ФОРМИРОВАНИЕ ПЕРЕЧНЯ ПОКАЗАТЕЛЕЙ МОНИТОРИНГА СОСТОЯНИЯ НАУЧНО-ТЕХНИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ.....	553
Каракайтис Д.Ю. ТЕХНОЛОГИИ ПОВЫШЕНИЯ ЭНЕРГОЭФФЕКТИВНОСТИ НА ПРЕДПРИЯТИИ КАК РЕЗУЛЬТАТ ИННОВАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ.....	560
Кашина О.И., Смирнов А.К. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ИНВЕСТИЦИЯМИ НА ФОНДОВОМ РЫНКЕ С УЧЕТОМ ЕГО ЦЕНОВОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ	565
Кашина О.И., Соболев С.В. РАЗВИТИЕ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ПОРТФЕЛЬНЫМИ ИНВЕСТИЦИЯМИ НА РОССИЙСКОМ ФОНДОВОМ РЫНКЕ В УСЛОВИЯХ САНКЦИОННОГО ДАВЛЕНИЯ НА НЕГО	570
Кобец Е.А. ПРИНЦИПЫ И КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ СТРАТЕГИЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ НА МАКРО- И МЕЗОУРОВНЯХ	574
Кобзев И.А., Стрелкова Л.Н. РАЗВИТИЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ НАУЧНЫХ И ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ НА ОСНОВЕ УКРЕПЛЕНИЯ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО СУВЕРЕНИТЕТА	579
Яшин С.Н., Малова С.А. РАЗРАБОТКА СТАНДАРТИЗИРОВАННЫХ ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ ДЛЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ С УЧЕТОМ ЭКОЛОГИЧЕСКИХ НОРМ	584
Малова С.А. ФОРМИРОВАНИЕ ТИПОВОГО ИННОВАЦИОННОГО ПРОЕКТА ДЛЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ С УЧЕТОМ ЭКОЛОГИЧЕСКИХ ФАКТОРОВ	589
Муранова Т.Д. ФОРМИРОВАНИЕ «ЗЕЛЕННЫХ» ПРОЕКТОВ В УПРАВЛЕНИИ ИНВЕСТИЦИЯМИ.....	593

Сушкова И.А. ИННОВАЦИИ КАК ИНСТРУМЕНТ УСТОЙЧИВОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО РОСТА И ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ГОСУДАРСТВА	597
Томашевская Е.Ю. ИНСТРУМЕНТЫ ФИНАНСИРОВАНИЯ МАЛОГО БИЗНЕСА	602
Фролов В.Г. ИНВЕСТИЦИОННЫЕ РЕСУРСЫ ПРОМЫШЛЕННОЙ ПОЛИТИКИ	606
Чечет Д.О. ИННОВАЦИИ: ВИДЫ, ОТЧЕТНОСТЬ И СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ	610
Шестерикова Н.В., Мордвинкина И.А. ИССЛЕДОВАНИЕ ТЕНДЕНЦИЙ ИННОВАЦИОННОЙ АКТИВНОСТИ РОССИЙСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ ПОСРЕДСТВОМ ЭКОНОМЕТРИЧЕСКОГО ПОДХОДА	616
Штадлен И.М., Дзенис А.Ю. ИНВЕСТИЦИОННЫЕ СТРАТЕГИИ В ЦИФРОВИЗАЦИИ ЭНЕРГЕТИЧЕСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ: АНАЛИЗ РИСКОВ И ОТДАЧИ	622
Яшин С.Н., Христоролюбова Д.А., Харинова А.Д. СПЕЦИФИКА МАРЖИНАЛЬНОЙ ТОРГОВЛИ: СИСТЕМАТИЗАЦИЯ РИСКОВ	626
СЕКЦИЯ 4. ГОСУДАРСТВЕННОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ	632
Алексеев А.В. ТИПОЛОГИИ РЕГИОНОВ РОССИИ: КРИТЕРИИ, ОСОБЕННОСТИ, ТЕНДЕНЦИИ ДЛЯ РЕГИОНАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ	632
Гареева А.Ш. РЕГУЛИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ ИНКЛЮЗИВНОГО ОБРАЗОВАНИЯ В РОССИИ	636
Жильцова А.В., Зыкова А.П. УПРОЩЕННАЯ СИСТЕМА НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ: НАЛОГОВАЯ РЕФОРМА	641
Жильцова Ю.В., Деревягина Д.В. УПУЩЕННАЯ ВЫГОДА КАК ОБЪЕКТ СУДЕБНОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭКСПЕРТИЗЫ	646
Кайсарова В.П., Коклев К.С. ТЕРРИТОРИАЛЬНАЯ СПРАВЕДЛИВОСТЬ И ЦИФРОВИЗАЦИЯ: ОЦЕНКА ДОСТУПНОСТИ БИЛЕТОВ НА ОБЩЕСТВЕННЫЙ ТРАНСПОРТ В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ	651
Карпова Е.Н., Улусьян В.Г. РАЗВИТИЕ МЕХАНИЗМА ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА В РОСТОВСКОЙ ОБЛАСТИ	656
Киселева Р.Ф. К ВОПРОСУ О СОВЕРШЕНСТВОВАНИИ МЕХАНИЗМОВ РЕГИОНАЛЬНОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ ОТРАСЛЮЮ ТУРИЗМА И ГОСТЕПРИИМСТВА ВОЛОГОДСКОЙ ОБЛАСТИ	661
Оранова М.В., Киселёва С.С. СОЦИАЛЬНАЯ ЗАЩИТА СЕМЕЙ С ДЕТЬМИ: ОПЫТ НИЖЕГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ	667
Коваленко И.Б., Луговская М.В. ОПТИМИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ В МЕДИЦИНСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ МУНИЦИПАЛИТЕТА	672
Колчина А.А., Огородова М.В. ВЛИЯНИЕ МАКРОЭКОНОМИЧЕСКИХ ФАКТОРОВ НА ДОХОДЫ БЮДЖЕТНОЙ СИСТЕМЫ	677
Криклевская Л.Ю., Шаляпин Р.В. ДЕМОГРАФИЧЕСКАЯ ПОЛИТИКА КАК ФАКТОР УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ТЕРРИТОРИИ	682
Кудряков В.Г., Новикова И.И., Иващенко Е.Ф. СТРАТЕГИИ ПОВЫШЕНИЯ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ КРАСНОДАРСКОГО КРАЯ В УСЛОВИЯХ ГЕОПОЛИТИЧЕСКИХ ВЫЗОВОВ	688
Купцов А.В., Соменкова Н.С. АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ПРОВЕДЕНИЯ РАБОТ ПО БЛАГОУСТРОЙСТВУ ТЕРРИТОРИИ НИЖНЕГО НОВГОРОДА	693
Латышев О.Ю., Латышева П.А., Луисетто М. ФОРМИРОВАНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КУЛЬТУРЫ СОТРУДНИКОВ УЧРЕЖДЕНИЙ ГОСУДАРСТВЕННОГО И МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ	699
Медведева В.Н., Задорожная Т.А. МЕХАНИЗМЫ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ В СИСТЕМЕ ПУБЛИЧНЫХ УСЛУГ: ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ РАССМОТРЕНИЯ ОБРАЩЕНИЙ ГРАЖДАН (НА ПРИМЕРЕ СТАВРОПОЛЬСКОГО КРАЯ) В КОНТЕКСТЕ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ	704
Нестерова Т.А. ПРИМЕНЕНИЕ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В УПРАВЛЕНИИ МУП «ВОДОКАНАЛ»	710
Оранова М.В., Маркелова С.В. ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ РАЗВИТИЯ НАЛОГОВОЙ ПОЛИТИКИ В НИЖЕГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ	715
Печникова Е.Н., Кузьмина А.В., Саидова К.Б. УФАС ПО НИЖЕГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ – КАК КОНТРОЛЬНЫЙ ОРГАН АНТИМОНОПОЛЬНОГО ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА	721

Породина С.В., Заглумонина А.А. АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ СФЕРОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ В НИЖЕГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ.....	726
Ревунов Р.В., Ревунов С.В. ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ДОЛГ СУБЪЕКТОВ РФ: ПОКАЗАТЕЛИ, ДИНАМИКА, НАПРАВЛЕНИЯ ОПТИМИЗАЦИИ.....	731
Русакова Т.Ю., Федорова Г.В. СОЦИАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ НА ПРИМЕРЕ Г.О.Г. ДЗЕРЖИНСКА.....	736
Савкина М.А. ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПРЕСТУПЛЕНИЯ В СФЕРЕ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ЗАКУПОК: ПРИЧИНЫ, ПОСЛЕДСТВИЯ И ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОНТРОЛЯ	740
Самохвалова А.А., Мамаева Л.Н. ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ В ГОСУДАРСТВЕННОМ И МУНИЦИПАЛЬНОМ УПРАВЛЕНИИ: ТРАНСФОРМАЦИЯ ПРОЦЕССОВ ПОДГОТОВКИ КАДРОВ В РОССИИ.....	746
Алдабаева М.С., Быкова К.М. ЦЕННОСТИ БУДУЩЕГО ГОСУДАРСТВЕННОГО СЛУЖАЩЕГО ГЛАЗАМИ СТУДЕНТОВ.....	751
Нуштаева С.А., Вилкова А.А., Сафиуллин Н.А. АНАЛИЗ ЧИСЛЕННОСТИ РАБОТНИКОВ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ОРГАНОВ ВЛАСТИ И ОРГАНОВ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ В САМАРСКОЙ ОБЛАСТИ.....	757
Сисай Генану Мулау, Белай Менгсти Аддису, Алемсегед Али ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ВНЕДРЕНИЕ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ В АДМИНИСТРАЦИИ ГОРОДА ВОЛДИЯ В ЭФИОПИИ.....	761
Соменкова Н.С., Купцов А.В. ПРОБЛЕМЫ РЕАЛИЗАЦИИ МУНИЦИПАЛЬНОЙ ЖИЛИЩНОЙ ПОЛИТИКИ И ПУТИ ИХ РЕШЕНИЯ	767
Стрижко Е.В., Афанасьев М.А. ГОСУДАРСТВЕННЫЙ КАПИТАЛИЗМ КАК ФОРМА ЭВОЛЮЦИИ СМЕШАННОЙ ЭКОНОМИКИ В РОССИИ.....	771
Съедин Д.Ю. УПРАВЛЕНИЕ НАУЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ДОМЕНА «НАУКА И ИННОВАЦИИ». ТЕКУЩЕЕ СОСТОЯНИЕ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ	776
СЕКЦИЯ 5. ПРИМЕНЕНИЕ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА И ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ ДЛЯ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ.....	782
Абилова Е.В. ЦИФРОВЫЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ АГРОБИЗНЕСОМ	782
Мамаева Л.Н., Аксёнова К.С. ВНЕДРЕНИЕ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В ПРОЦЕССЫ ПОДГОТОВКИ КАДРОВ: ВЫЗОВЫ И ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА	787
Алексеев А.В. ЦИФРОВОЙ ПЛАТФОРМЕННЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ПРОМЫШЛЕННОСТЬЮ В УСЛОВИЯХ РАЗВИТИЯ ИНДУСТРИИ 4.0	793
Разин В.В., Аминев А.М. ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ И ЦИФРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ: ДРАЙВЕРЫ ТРАНСФОРМАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ И СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ.....	796
Арнаутов М.В., Кирсанова К.А., Миних В. ВНЕДРЕНИЕ ИИ В ПРОДАЖИ: РЕВОЛЮЦИЯ В УПРАВЛЕНИИ И ЭФФЕКТИВНОСТИ	809
Борисов С.А., Захарова С.Г. ПРОГНОЗИРОВАНИЕ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ РОССИИ И БЕЛАРУСИ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ НЕЙРОСЕТЕВОГО МОДЕЛИРОВАНИЯ	809
Вандышева С.В. ИНСТРУМЕНТЫ УВЕЛИЧЕНИЯ ПРОДАЖ КОМПАНИИ В ЭЛЕКТРОННОЙ СРЕДЕ	814
Гладких Ю.Н. ТРАНСФОРМАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В ЭПОХУ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА: ВЫЗОВЫ, ВОЗМОЖНОСТИ И ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ	819
Горина М.С., Ильичева Н.М. ИНТЕГРАЦИЯ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В МАРКЕТИНГОВУЮ АНАЛИТИКУ НА ПРИМЕРЕ ПАО СБЕРБАНК.....	823
Граница Ю.В. ОЦЕНКА ВОСПРИЯТИЯ НАСЕЛЕНИЕМ КАЧЕСТВА ЖИЗНИ В РЕГИОНАХ РОССИИ С ПРИМЕНЕНИЕМ АЛГОРИТМОВ ОБРАБОТКИ ЕСТЕСТВЕННОГО ЯЗЫКА.....	828
Гузенко Н.В. ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНЫМ ТРАНСПОРТОМ РОССИИ	833
Гумерова Г.И., Трифонова Н.Н. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МОДЕЛЕЙ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА ПРИ СОЗДАНИИ ПРОДУКТОВ УНИВЕРСИТЕТСКОГО ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА	839

<i>Хамитова Д.В., Данилин Д.А.</i> ПРЕДПОСЫЛКИ СОЗДАНИЯ МАГИСТЕРСКОЙ ПРОГРАММЫ «ЦИФРОВЫЕ ДВОЙНИКИ» НА ОСНОВЕ ПАРАМЕТРИЧЕСКОГО 3D-МОДЕЛИРОВАНИЯ.....	843
<i>Колкарева И.Н., Деркач А.А.</i> ПРИМЕНЕНИЕ БЛОКЧЕЙН-ТЕХНОЛОГИЙ ДЛЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ПРОЗРАЧНОСТИ И БЕЗОПАСНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ЗАКУПОК	850
<i>Добролежа Е.В., Карпов М.Е.</i> БАНКОВСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ.....	855
<i>Жильцова Ю.В., Кирилова Е.А., Семенчева Н.Н.</i> ЦИФРОВОЙ РУБЛЬ: НОВАЯ ЭРА НАЦИОНАЛЬНОЙ ВАЛЮТЫ РОССИИ	860
<i>Заугарова Е.В., Золотая Е.А.</i> КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ И ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОПТИМИЗАЦИИ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ЗАТРАТ В РЕКЛАМНЫХ АГЕНТСТВАХ СРЕДСТВАМИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА	865
<i>Заугарова Е.В., Уманская У.С.</i> УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ В ИНФОРМАЦИОННОЙ СРЕДЕ КОММЕРЧЕСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ.....	869
<i>Карпенкова Н.Ю., Малышев А.В., Степаненко Е.Н.</i> ТРАНСФОРМАЦИЯ ТРАНСПОРТА: ГЛОБАЛЬНЫЕ ТРЕНДЫ ИИ И ИХ ВОЗМОЖНОЕ ПРИМЕНЕНИЕ В ИНТЕГРАЦИИ НОВЫХ РЕГИОНОВ РОССИИ	875
<i>Климанова Т.В.</i> ЧАТ-БОТ ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЦЕССОМ НАБОРА ПЕРСОНАЛА В СФЕРЕ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ЗАКУПОК	879
<i>Коган Л.П., Сорокоумова С.Н., Пожарова К.С.</i> О ВЛИЯНИИ НЕТОЧНОСТЕЙ ОБРАБОТКИ ИНФОРМАЦИИ НА РАЗВИТИЕ ТУРИСТИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ	885
<i>Климова Л.А., Козлова Д.А.</i> ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ КАК ЗЕРКАЛО ОБЩЕСТВА: КАК АЛГОРИТМЫ ВЛИЯЮТ НА ПОВЕДЕНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЯ.....	889
<i>Краснов А.А.</i> ПРИМЕНЕНИЕ ЧАТ-БОТОВ С ЭЛЕМЕНТАМИ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В СУДОПРОИЗВОДСТВЕ	895
<i>Краснов А.А.</i> ПРИМЕНЕНИЕ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА И ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ ДЛЯ ОПТИМИЗАЦИИ ПРАВОВЫХ ПРОЦЕССОВ В ЮРИСПРУДЕНЦИИ	901
<i>Ганебных Е.В., Криницина А.А.</i> ПРИМЕНЕНИЕ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА И ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В УПРАВЛЕНИИ ПРОЕКТАМИ.....	907
<i>Леонтьева Ж.Г., Конлон С.М.</i> ФИНАНСОВАЯ УСТОЙЧИВОСТЬ БАНКА: РОЛЬ И ОТВЕТСТВЕННОСТЬ БУХГАЛТЕРСКОЙ СЛУЖБЫ	912
<i>Леонтьева Ж.Г., Сотова Я.О., Фоника А.С.</i> ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ В БУХГАЛТЕРСКОМ УЧЕТЕ: НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ И ПЕРСПЕКТИВЫ	917
<i>Липина О.А.</i> ТРАНСФОРМАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСАЛТИНГА НА ОСНОВЕ ПРИМЕНЕНИЯ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА	923
<i>Лохина И.Н., Химин И.А.</i> ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В ОБЛАСТИ МЕНЕДЖМЕНТА.....	928
<i>Лыкова Е.А., Лыкова Е.С.</i> МЕТОДЫ И ТЕХНОЛОГИИ РЕАЛИЗАЦИИ КОНЦЕПЦИИ КИБЕРБЕЗОПАСНОСТИ ZERO TRUST ДЛЯ ЗАЩИТЫ КОММЕРЧЕСКОЙ ТАЙНЫ НА РАЗЛИЧНЫХ ЭТАПАХ ЕЕ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА	933
<i>Лохина И.Н., Марамзина К.В., Билина К.Ю.</i> УЧЕТ И АНАЛИЗ ЭКОСИСТЕМНЫХ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ: ПРОБЛЕМЫ ПРИЗНАНИЯ И ОЦЕНКИ НЕМАТЕРИАЛЬНЫХ АКТИВОВ	940
<i>Морозова О.И.</i> ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ В ОБРАЗОВАНИИ: БЛАГО ИЛИ УГРОЗА	945
<i>Цветкова И.Н., Науменко Д.С.</i> ЭТИКА ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В УПРАВЛЕНИИ: СИСТЕМАТИЗАЦИЯ ВЫЗОВОВ И СТРАТЕГИЙ РЕГУЛИРОВАНИЯ.....	949
<i>Новиков А.В., Петуненкова Е.Д.</i> ВНЕДРЕНИЕ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ В РАЗВИТИЕ ГОСУДАРСТВА.....	954
<i>Новиков Д.О.</i> ЦИФРОВАЯ РЕПУТАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИИ: ФОРМИРОВАНИЕ, УПРАВЛЕНИЕ И ЗАЩИТА..	960
<i>Нюркин О.С., Бехтерев М.Д.</i> СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К СОЗДАНИЮ ЕДИНОЙ ЦИФРОВОЙ ПЛАТФОРМЫ ВНУТРЕННЕГО ВОДНОГО ТРАНСПОРТА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ	965
<i>Тюсова М.К., Подмоскова В.В., Потапова А.А.</i> ЭТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРИМЕНЕНИЯ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В УПРАВЛЕНИИ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИМИ СИСТЕМАМИ.....	970

<i>Ратафьев С.В., Поляков А.В.</i> ПЕРСПЕКТИВЫ ПРИМЕНЕНИЯ ТЕХНОЛОГИИ ЦИФРОВЫХ ДВОЙНИКОВ ПАЦИЕНТА В ОРГАНИЗАЦИИ ТРАВМАТОЛОГИЧЕСКОЙ ПОМОЩИ	975
<i>Разин В.В., Дёгтев А.Г.</i> ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ ДЛЯ ОПТИМИЗАЦИИ ПРОЦЕССОВ КОНТРОЛЬНО-НАДЗОРНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В СТРОИТЕЛЬСТВЕ	980
<i>Рачек С.В., Козельцева А.Н.</i> ПРИМЕНЕНИЕ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА ДЛЯ ОПТИМИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОВЫМИ РЕСУРСАМИ НА ПРИМЕРЕ ОАО «РЖД»	986
<i>Яшин С.Н., Ремизов А.В.</i> ТРАНСФОРМАЦИЯ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ В УСЛОВИЯХ РАСПРОСТРАНЕНИЯ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА	991
<i>Ивашечкина Л.Г., Рождественская С.Ю., Лыкова Д.Д.</i> ВЛИЯНИЕ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА НА РЫНОК ТРУДА И ЗАНЯТОСТЬ	995
<i>Киселев И.В.</i> РОЛЬ УНИВЕРСИТЕТОВ В РАЗВИТИИ КРИТИЧЕСКОГО МЫШЛЕНИЯ И СПОСОБНОСТИ РАЗЛИЧАТЬ ПРАВДУ И ЛОЖЬ В УСЛОВИЯХ ИНФОРМАЦИОННОГО ПЕРЕНАСЫЩЕНИЯ	1001
<i>Савкина М.А.</i> КИБЕРКОРРУПЦИЯ: БОРЬБА С ВЗЯТКАМИ В ЦИФРОВОМ ПРОСТРАНСТВЕ.....	1006
<i>Комарницкая Е.В., Садах Д.Д.</i> КЛИЕНТСКИЙ ПУТЬ В ОМНИКАНАЛЬНОЙ СРЕДЕ	1011
<i>Сафиуллин Н.А., Биктагирова А.Р., Сабитова Э.М.</i> ОЦЕНКА ЦИФРОВОЙ ЗРЕЛОСТИ КОМИТЕТА ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ И СПОРТА ГОРОДА КАЗАНЬ	1017
<i>Сафиуллин Н.А., Петухова З.К.</i> ОЦЕНКА ЦИФРОВОЙ ЗРЕЛОСТИ МИНИСТЕРСТВА ЭКОНОМИКИ РЕСПУБЛИКИ ТАТАРСТАН	1024
<i>Сигурова О.Ю., Николаева А.А.</i> РОЛЬ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В СОВРЕМЕННОМ УПРАВЛЕНИИ.....	1032
<i>Рассадин Д.М., Соловьева Е.В., Храмова А.Ю.</i> РОЛЬ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В БОРЬБЕ С ФИНАНСОВЫМ МОШЕННИЧЕСТВОМ	1038
<i>Суздальцев М.А.</i> ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИИ В РЕКРУТИНГЕ: РАЗДЕЛЕНИЕ ФУНКЦИОНАЛА HR-СПЕЦИАЛИСТА С ИИ НА ВСЕХ ЭТАПАХ РЕКРУТИНГА	1042
<i>Суслов И.Д.</i> ВНЕДРЕНИЕ ЦИФРОВОГО ИНСТРУМЕНТАРИЯ В УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ПРОЦЕССЫ КАК ЭЛЕМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ АДАПТАЦИИ ДИСТАНЦИОННЫХ РАБОТНИКОВ	1047
<i>Такмашева И.В.</i> КО-ДИЗАЙН ИИ-РЕШЕНИЙ УНИВЕРСИТЕТОМ, БИЗНЕСОМ И ГРАЖДАНАМИ: ЭКОСИСТЕМНЫЙ ПОДХОД ПРОЕКТА URBANTECH	1052
<i>Одинцова Т.Н., Тимонина В.А.</i> ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ КАК ИНСТРУМЕНТ ОБУЧЕНИЯ В УНИВЕРСИТЕТЕ.....	1058
<i>Тумаков Е.А.</i> ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ТРАЕКТОРИИ ЦИФРОВИЗАЦИИ МИРОВОГО РЫНКА УСЛУГ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ	1062
<i>Федотов П.А.</i> ИНДЕКС РЫНОЧНОГО НАПРЯЖЕНИЯ НА ОСНОВЕ РАЗЛОЖЕНИЯ ХОДЖА КАК ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЙ РЕГРЕССОР МОДЕЛЕЙ МАШИННОГО ОБУЧЕНИЯ ПРЕДСКАЗАНИЯ АРБИТРАЖА	1068
<i>Цветкова И.Ю., Пясковский А.А.</i> АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПОДКАСТОВ КАК ИНФОРМАЦИОННЫХ ИСТОЧНИКОВ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ БИЗНЕСА.....	1072
<i>Шишканова Г.А.</i> РИСКИ ПРИМЕНЕНИЯ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В СФЕРЕ ОБРАЗОВАНИЯ .	1077
<i>Яшин С.Н., Суходоева Л.Ф.</i> ЦИФРОВОЙ ПОТЕНЦИАЛ ОРГАНИЗАЦИИ	1081
СЕКЦИЯ 6. СТУДЕНЧЕСКАЯ НАУКА	1085
<i>Аблясова А.В.</i> ФИНАНСОВАЯ УСТОЙЧИВОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ: СИСТЕМАТИЗАЦИЯ ПОДХОДОВ И РАСШИРЕНИЕ МЕТОДИКИ АНАЛИЗА НА ПРИМЕРЕ ООО «ИТЕКО РОССИЯ»	1085
<i>Абрамова Ю.Э., Любимова Е.А.</i> СУДЕБНО-НАЛОГОВАЯ ЭКСПЕРТИЗА	1090
<i>Авдеев С.С.</i> ОРГАНИЗАЦИЯ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ НАСТАВНИЧЕСТВА ПО РАЗВИТИЮ НОВЫХ ТАЛАНТОВ И ИХ УДЕРЖАНИЮ НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ.....	1095
<i>Актуганов Д.Ф.</i> ОТХОДЫ СТРОИТЕЛЬСТВА: СПОСОБЫ ХРАНЕНИЯ И УТИЛИЗАЦИИ В МИРЕ И В РОССИИ.....	1100

Актуганов Д.Ф. УПРАВЛЕНИЕ РЫНКОМ ОТХОДОВ СТРОИТЕЛЬСТВА И СНОСА В РОССИИ: ПРАВОВЫЕ ПРЕПЯТСТВИЯ И НАПРАВЛЕНИЯ ОПТИМИЗАЦИИ	1103
Актуганова А.М. ФАКТОРЫ И МЕХАНИЗМЫ ФОРМИРОВАНИЯ СТОИМОСТИ СТРОИТЕЛЬНО-МОНТАЖНЫХ РАБОТ	1108
Александрова О.С. ИНФЛЮЕНСЕР-КОММУНИКАЦИИ: ОТ ИНСТРУМЕНТА ПРОДВИЖЕНИЯ К СУБЪЕКТУ ПУБЛИЧНОГО ДИСКУРСА В СИСТЕМЕ PR.....	1112
Антропова М.И. АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ РАСХОДАМИ.....	1117
Артикулова А.А., Кабанова С.А. ЦИФРОВИЗАЦИЯ ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ: СТАРТОВЫЕ УСЛОВИЯ И ПРИОРИТЕТЫ.....	1121
Ахкамов Э.М. ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ МОЛОЧНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ В РОССИИ.....	1126
Баева А.Л. БЮДЖЕТИРОВАНИЕ КАК ИНСТРУМЕНТ ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ	1130
Баева А.Л. СИСТЕМА КЭШ-ПУЛИНГ (CASH POOLING) КАК СПОСОБ УПРАВЛЕНИЯ ДЕНЕЖНЫМИ ПОТОКАМИ КОРПОРАЦИЙ: СУЩНОСТЬ И ОСОБЕННОСТИ	1135
Баранова Е.Д. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СПЕЦИАЛЬНЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ЗНАНИЙ ПРИ ИССЛЕДОВАНИИ ОПЕРАЦИЙ С АКЦИЗНЫМ НАЛОГОМ.....	1139
Белоусова К.С. ЭФФЕКТИВНОСТЬ КОРОТКИХ ВИДЕОРОЛИКОВ В ПРОДВИЖЕНИИ МАЛОГО БИЗНЕСА	1144
Бердникова П.М. О ВЛИЯНИИ САНКЦИЙ И ТОРГОВЫХ ОГРАНИЧЕНИЙ НА ЭКОНОМИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ СТРАНЫ.....	1148
Бессерёжнова Е.А. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА ДЛЯ ПЕРЕВОДА ЛАКУНАРНЫХ ЕДИНИЦ.....	1153
Бессонова Л.Д., Шаталова Е.В. ОСОБЕННОСТИ ДОКАЗЫВАНИЯ В ГРАЖДАНСКОМ ПРОЦЕССЕ ПРИ ИСПОЛЬЗОВАНИИ ЭЛЕКТРОННЫХ ДОКАЗАТЕЛЬСТВ	1158
Бессонова Л.Д., Шаталова Е.В. РЕГУЛИРОВАНИЕ ТРАНСГРАНИЧНЫХ СЕМЕЙНЫХ ОТНОШЕНИЙ В МЕЖДУНАРОДНОМ ЧАСТНОМ ПРАВЕ	1162
Благоданова Ю.К. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ МОЛОДЕЖНОЙ ПОЛИТИКИ В РЕГИОНЕ.....	1167
Бородин А.О. ОПРЕДЕЛЕНИЕ СТОИМОСТИ ДОЛИ УЧАСТНИКА В УСТАВНОМ КАПИТАЛЕ ОБЩЕСТВА С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ	1172
Брусницына Д.В. ИНВЕСТИРОВАНИЕ ЧЕРЕЗ ETF: ПРЕИМУЩЕСТВА И ОСОБЕННОСТИ.....	1177
Буланов К.Р. ПРИМЕНЕНИЕ ТЕХНОЛОГИЙ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА ДЛЯ ОЦЕНКИ СТОИМОСТИ ТРАНСПОРТНЫХ СРЕДСТВ.....	1181
Васенев М.С. ПАРТИЦИПАТОРНЫЙ PR В МУНИЦИПАЛЬНОМ УПРАВЛЕНИИ	1186
Владимирова П.А. ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ В РАБОТЕ НАЧИНАЮЩЕГО HR-СПЕЦИАЛИСТА: ВОЗМОЖНОСТИ И ПЕРСПЕКТИВЫ В РЕСПУБЛИКЕ МОЛДОВА.....	1191
Водолагин А.В. ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ РУКОВОДИТЕЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ	1196
Волкова Л.В. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ НАУЧНО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ.....	1201
Гаврилова А.О. СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К СИСТЕМЕ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ ПЕРСОНАЛА.....	1206
Глушкова А.П. СТАНДАРТЫ МСФО И РСБУ: СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ	1211
Голубева А.С. ВОЗМОЖНОСТИ И РИСКИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В ЗДРАВООХРАНЕНИИ.....	1214
Голубцова Д.А., Филимонова Л.А., Чванова С.М. МЕХАНИЗМЫ ПРИВЛЕЧЕНИЯ МОЛОДЫХ ТАЛАНТОВ В РЕГИОНАХ РОССИИ КАК ДРАЙВЕР РАЗВИТИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ.....	1220

Гончарик Б.С. КОНКУРЕНТ-МЕНЕДЖМЕНТ В ИНДУСТРИИ ЦИФРОВОГО КОНТЕНТА.....	1225
Гончарова К.В., Анаденко В.А. БОРЬБА С ГЕНДЕРНОЙ ДИСКРИМИНАЦИЕЙ. СОЗДАНИЕ РАВНЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ ДЛЯ КАРЬЕРНОГО РОСТА	1229
Горвищенко Д.С., Иордати Е.Г. УПРАВЛЕНИЕ КАДРОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ МАЛОГО БИЗНЕСА В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ	1234
Даниелян В.А. ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ.....	1239
Дашина В.В., Карасева Д.С., Эльдеева М.В. ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ТРАНСПОРТНОЙ СИСТЕМОЙ НИЖЕГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ В УСЛОВИЯХ РЕФОРМИРОВАНИЯ И СТРУКТУРНОГО КРИЗИСА В (2023-2025 г.).....	1243
Доловскова Ю.А. АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИЕЙ В СФЕРЕ КУЛЬТУРЫ.....	1249
Егорова Ю.А., Зайцева А. МЕТОДЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ В СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ	1254
Ерофеев Д.С. СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	1258
Журавлёв Т.И. ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ В ЦИФРОВОМ HR-МЕНЕДЖМЕНТЕ: ТРАНСФОРМАЦИЯ ПРОЦЕССОВ ПОДБОРА И РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА.....	12673
Журавлева Д.А. ИНДИВИДУАЛЬНОСТЬ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ РЕКЛАМНОЙ КАМПАНИИ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ.....	1267
Заботина К.А. ВЛИЯНИЕ ВИЗУАЛЬНОГО КОНТЕНТА НА ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ: РОЛЬ СОЦИАЛЬНЫХ СЕТЕЙ В ПРОДВИЖЕНИИ БИЗНЕСА	1270
Звягинцев Д.О. ПРОБЛЕМАТИКА ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ В КЛЮЧЕВЫХ ОТРАСЛЯХ ЭКОНОМИКИ	1274
Золин Д.И. РАЗВИТИЕ СТРАТЕГИЙ ИНВЕСТИРОВАНИЯ КАПИТАЛА НА РОССИЙСКОМ ФОНДОВОМ РЫНКЕ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ СОБЫТИЙНОГО АНАЛИЗА	1279
Ичетовкина А.С. ПРОБЛЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА	1283
Каюмова А.Р., Миниахметова Д.Н., Хадиуллина Д.А. BIG DATA В СТРАТЕГИЧЕСКОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ: ВОЗМОЖНОСТИ И ОГРАНИЧЕНИЯ.....	1288
Каюмова А.Р., Миниахметова Д.Н., Хадиуллина Д.А. ESG-ПОВЕСТКА КАК ФАКТОР УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ НА ПРИМЕРЕ ПАО «ТАТНЕФТЬ»	1293
Киселева А.Д. ВОЗМОЖНОСТЬ РЕШЕНИЯ ИДЕНТИФИКАЦИОННЫХ ЗАДАЧ ПРИ ПРОИЗВОДСТВЕ СУДЕБНО-БУХГАЛТЕРСКОЙ ЭКСПЕРТИЗЫ	1298
Козлова Д.А. САРАФАННОЕ РАДИО КАК ФОРМА НЕФОРМАЛЬНОЙ МАРКЕТИНГОВОЙ КОММУНИКАЦИИ: МЕХАНИЗМЫ, РИСКИ И ПОТЕНЦИАЛ	1302
Коновалова Д.С. ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ АРКТИЧЕСКОЙ ЗОНЫ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ В СИСТЕМЕ МЕЖДУНАРОДНОЙ ТОРГОВЛИ.....	1307
Копер Д.М. СИСТЕМА ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА КАК КЛЮЧЕВОЙ ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ.....	1312
Королев А.Н. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ОТСТАВАНИЕ КАК ИСТОЧНИК КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ.....	1316
Коротких М.М. СТРАТЕГИЯ УДЕРЖАНИЯ РАБОТНИКОВ ПОСРЕДСТВОМ ВНУТРЕННЕГО МАРКЕТИНГА ПЕРСОНАЛА: ПОНЯТИЕ И СОСТАВЛЯЮЩИЕ	1321
Костина И.В. ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ КОНФЛИКТАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ НА ПРИМЕРЕ РОССИЙСКИХ И ЗАРУБЕЖНЫХ КОМПАНИЙ	1326
Кринко Я.С. ТРАНСФОРМАЦИЯ ПОДХОДОВ ПОИСКОВОЙ ОПТИМИЗАЦИИ ПОД ВЛИЯНИЕМ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА	1331
Крылов В.А. ЭВОЛЮЦИЯ XR-ТЕХНОЛОГИЙ: СТРАТЕГИЯ ИНВЕСТИЦИОННОГО ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ ДЛЯ ИНДУСТРИИ 4.0	1335

Купцова А.М., Зыкова Е.М. ОЦЕНКА НАЛОГОВОЙ РЕФОРМЫ 2025 ГОДА В ЧАСТИ БЮДЖЕТОВ МУНИЦИПАЛЬНЫХ ОБРАЗОВАНИЙ (НА ПРИМЕРЕ Г.О. «ГОРОД КАЛИНИНГРАД»)	1340
Купцова Ю.А. СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К МАТЕРИАЛЬНОМУ И НЕМАТЕРИАЛЬНОМУ СТИМУЛИРОВАНИЮ ПЕРСОНАЛА В УСЛОВИЯХ АВИАЦИОННОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ	1345
Лебада С. ПРОБЛЕМЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРИРОДОПОЛЬЗОВАНИЯ В ОБЛАСТИ ДОБЫЧИ ЖЕЛЕЗНОЙ РУДЫ В АЛЖИРЕ	1350
Леонтьева А.М., Каримова Э.Э. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ФИНАНСИРОВАНИЯ ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ	1355
Лихач П.А., Журневич А.В. ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ КАК НОВЫЙ ФАКТОР ПРОИЗВОДСТВА: ПЕРЕОСМЫСЛЕНИЕ КЛАССИЧЕСКОЙ ТРИАДЫ «ТРУД-ЗЕМЛЯ-КАПИТАЛ»	1360
Логина А.А. АНАЛИЗ И ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ РЕНТАБЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ПРИМЕРЕ ООО «СЛАДКОВСКО-ЗАРЕЧНОЕ»	1365
Мадорский В.В. БУДУЩЕЕ МОТИВАЦИИ: ПОКОЛЕНИЕ Z И ЕГО ПРИОРИТЕТЫ	1370
Манухина В.Д. УПРАВЛЕНИЕ УДАЛЕННЫМИ КОМАНДАМИ: АНАЛИЗ ВЫЗОВОВ ДЛЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ И КОММУНИКАЦИИ	1377
Мите И.А. ПРОЦЕСС ОТБОРА АКЦИЙ РОСТА ДЛЯ ФОРМИРОВАНИЯ ИНВЕСТИЦИОННОГО ПОРТФЕЛЯ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ	1382
Моргунова Я.И., Шарипзянова К.Р. ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЕ КАК ИНСТРУМЕНТ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕСОМ В БЬЮТИ-ИНДУСТРИИ	1387
Небольсина В.М. МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА В КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОМ БИЗНЕСЕ: ВНУТРЕННИЙ КЛИЕНТ КАК КЛЮЧ К ВНЕШНЕМУ УСПЕХУ	1391
Николаев А.И. РАЗВИТИЕ МЯГКИХ НАВЫКОВ В РОССИЙСКИХ СТУДЕНЧЕСКИХ ОТРЯДАХ: УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ПРАКТИКИ КОМАНДИРОВ	1398
Паролина Е.О. РОЛЬ МОЛОДЕЖНОЙ ПОЛИТИКИ В ФОРМИРОВАНИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА НИЖЕГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ	1403
Патрушева В.А., Клименко В.С. ВЛИЯНИЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТЕХНОЛОГИЙ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА НА ПРОЦЕСС ОБУЧЕНИЯ СТУДЕНТОВ	1407
Петровская А.К. ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ И РИСКОВ КОНЦЕССИОННЫХ ПРОЕКТОВ	1412
Петухова К.А. ПРОБЛЕМА ОБЕСПЕЧЕНИЯ СБАЛАНСИРОВАННОГО РЕГИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ	1416
Плюснина Д.М. СОВРЕМЕННЫЙ СОЦИАЛЬНЫЙ ПАКЕТ КАК ИНСТРУМЕНТ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА В ОРГАНИЗАЦИИ	1421
Покалин Н.С. ИИ-ПОМОЩНИК ДЛЯ HR: ЭТИЧНЫЙ ПОДХОД К НАЙМУ	1425
Попов А.А. ВЛИЯНИЕ НЕОБХОДИМОСТИ ПРОХОЖДЕНИЯ ОБУЧЕНИЯ РАБОТНИКАМИ СТРОИТЕЛЬНОГО ПРОИЗВОДСТВА НА ЗАТРАТЫ ФИЛЬМОВ	1431
Пятков Д.А. ЦИФРОВОЙ ДВОЙНИК ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ПУТИ: ВЛИЯНИЕ НА СОЦИАЛЬНУЮ СФЕРУ	1435
Рюмина Д.А. СТРАТЕГИИ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ СТРОИТЕЛЬНОЙ ОТРАСЛИ НА ПРИМЕРЕ ООО «ТРАНС-БЕТОН НН»	1440
Савельева А.Ю., Яковлева Е.А. КРОСС-КУЛЬТУРНЫЕ АСПЕКТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МАРКЕТИНГА В ИНДУСТРИИ КРАСОТЫ (НА ПРИМЕРЕ КОСМЕТИЧЕСКОЙ КОМПАНИИ SHIK)	1444
Савинова А.Е., Фирсова Д.А. АНТИКРИЗИСНЫЙ PR И СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ PR-СПЕЦИАЛИСТА КАК ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ РЕПУТАЦИЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ В ЦИФРОВУЮ ЭПОХУ	1447
Салахутдинова А.И. ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ РЕСУРСАМИ В СИСТЕМЕ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ	1452
Самедов Р.А. СТРАТЕГИЯ УДЕРЖАНИЯ РЫНОЧНЫХ ПОЗИЦИЙ БРЕНДАМИ АВТОЗАПЧАСТЕЙ В УСЛОВИЯХ ПЕРЕНАСЫЩЕННОГО РЫНКА	1456

Самсонова Ю.С. О ПРОБЛЕМАХ ВНЕДРЕНИЯ АВТОМАТИЗИРОВАННЫХ ИНФОРМАЦИОННЫХ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ	1461
Семко Т.П. ВЛИЯНИЕ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В ФИНАНСОВОМ МОДЕЛИРОВАНИИ И ПРОГНОЗИРОВАНИИ	1466
Сенников А.Е. ФОРМИРОВАНИЕ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ СТАРТАП-ПРОЕКТОВ В СФЕРЕ ЗЕЛЕННОЙ ЭКОНОМИКИ	1470
Сергеев Ю.Н. ОЦЕНКА СОСТОЯНИЯ АГРОПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА КРАСНОБАКОВСКОГО МУНИЦИПАЛЬНОГО ОКРУГА НИЖЕГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ.....	1476
Сергеева Е.В. ИНФОРМАЦИОННАЯ ПОЛИТИКА ОРГАНОВ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ НА ПРИМЕРЕ КРАСНОБАКОВСКОГО МУНИЦИПАЛЬНОГО ОКРУГА НИЖЕГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ	1480
Сидоров Н.С. ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЙ АССИСТЕНТ ИНВЕСТОРА ФОНДОВОГО РЫНКА РФ	1483
Сирота Д.В. УПРАВЛЕНИЕ УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ РОССИИ.....	1488
Смирнова Е.С. ОСОБЕННОСТИ РАЗРАБОТКИ БИЗНЕС-ПЛАНА В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ.....	1493
Соколов Н.А., Сидоркин Д.А. ПРИМЕНЕНИЕ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПРОЦЕССАХ: НАПРАВЛЕНИЯ, ПРОБЛЕМЫ И ВЫЗОВЫ	1498
Соколов П.В. ЖИЛИЩНАЯ ПОЛИТИКА КАК ИНСТРУМЕНТ ДОСТИЖЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ ПРОСТРАНСТВЕННОГО РАЗВИТИЯ РЕГИОНА (НА ПРИМЕРЕ НИЖЕГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ).....	1503
Солодкий Д.И. СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ И ИНФОРМАТИЗАЦИИ ОБЩЕГО СРЕДНЕГО ОБРАЗОВАНИЯ	1508
Сотова С.Д. СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К ОБЕСПЕЧЕНИЮ ИНФОРМАЦИОННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ В ОРГАНАХ РЕГИОНАЛЬНОЙ ВЛАСТИ (НА ПРИМЕРЕ НИЖЕГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ).....	1513
Стаховский М.К., Олексюк А.Ю. АНАЛИТИЧЕСКИЙ ОБЗОР НОРМАТИВНО-ПРАВОВОЙ БАЗЫ В СФЕРЕ ИННОВАЦИЙ И ЕЁ ВЛИЯНИЕ НА СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ ОТДЕЛЬНЫХ ГОРОДОВ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ.....	1518
Суркова Е.Ю. ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА	1523
Сычева Е.Б. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ РЕКЛАМНОЙ КАМПАНИИ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ: РОЛЬ АНАЛИТИКИ ДАННЫХ В ПОВЫШЕНИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ МАРКЕТИНГОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ.....	1527
Теплова В.И. ФАКТОР САНКЦИОННОГО ДАВЛЕНИЯ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ВЕНЧУРНЫМИ ИНВЕСТИЦИЯМИ В РОССИИ	1532
Тоталин В.С. ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ В ПРОГНОЗИРОВАНИИ НАЛОГОВЫХ ДОХОДОВ И УПРАВЛЕНИИ ПЛАТЕЖНЫМИ ПРОЦЕССАМИ: ВОЗМОЖНОСТИ И ОГРАНИЧЕНИЯ ДЛЯ ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ	1537
Туманова А.А. ОТНОШЕНИЕ ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ К ИСПОЛЬЗОВАНИЮ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА СТУДЕНТАМИ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ ПРОЦЕССЕ	1541
Туркин А.А. ФИНАНСИРОВАНИЕ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ЧЕРЕЗ ФОНДОВЫЙ РЫНОК: РЕТРОСПЕКТИВНЫЙ АНАЛИЗ И ОГРАНИЧЕНИЯ	1545
Тютяева Д.П. РОЛЬ ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭКСПЕРТИЗЫ В ДЕЛАХ О БАНКРОТСТВЕ.....	1549
Федорова Т.А. ВЛИЯНИЕ ТЕХНОЛОГИИ PROCESS MINING НА ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ.....	1553
Щепалов А.А. ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ НИЖЕГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ	1540

ПЛЕНАРНОЕ ЗАСЕДАНИЕ

СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ МОЛОДЫМИ ТАЛАНТАМИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ТОПЛИВНО-ЭНЕРГЕТИЧЕСКОГО КОМПЛЕКСА

Гуськова И.В.

Доктор эконом. наук, профессор, профессор кафедры
управления человеческими ресурсами

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

Ситникова И.А.

Заместитель генерального директора по ремонту и капитальному строительству
ООО «Газпром трансгаз Нижний Новгород»

Аннотация. Авторами аргументируется стратегическая ценность талантливой молодёжи и необходимость активно заниматься развитием соответствующих программ на предприятиях топливно-энергетического комплекса. Авторами разработаны рекомендации по совершенствованию системы работы с молодыми талантами организации на основе анализа системы привлечения и удержания молодых талантов и изучения теоретических основ работы с молодыми талантами на предприятии. Практическая значимость данных рекомендаций заключается в том, что они могут быть использованы в целях повышения эффективности работы с молодыми талантами на предприятиях любой отраслевой принадлежности и организационно-правовой формы.

Ключевые слова: молодые таланты, система управления молодыми талантами, человеческий капитал.

В условиях современной экономики особое значение приобретает работа с молодыми талантливыми специалистами, способными привнести новые идеи и обеспечить долгосрочное развитие бизнеса.

Актуальность темы исследования обусловлена несколькими факторами. Во-первых, демографической ситуацией в России. По данным Росстата, в период с 2010 по 2024 год наблюдалось сокращение численности населения в трудоспособном возрасте на 2 млн. 316 тыс. человек, что усиливает конкуренцию за молодых специалистов на рынке труда. По прогнозам, эта тенденция сохранится и в ближайшие годы. Это означает, что компании, не уделяющие должного внимания работе с молодыми талантами, рискуют столкнуться с дефицитом квалифицированных кадров в будущем.

Во-вторых, повышением требований к квалификации сотрудников в связи с технологическим развитием. Внедрение новых технологий, автоматизация и цифровизация производственных процессов требуют от работников новых компетенций и знаний. Молодые специалисты, как правило, более восприимчивы к инновациям и быстрее адаптируются к изменениям, что делает их ценным активом для компании.

В-третьих, возрастанием роли человеческого капитала в создании конкурентных преимуществ. В условиях глобализации и высокой конкуренции на рынке товаров и услуг, именно квалифицированный персонал, способный к инновациям и эффективной работе, становится ключевым фактором успеха организации. Согласно исследованиям, компании, инвестирующие в развитие человеческого капитала, демонстрируют более высокие показатели прибыльности и устойчивости к кризисам.

В практике корпоративного управления используется также понятие «high potentials» (HiPos) — сотрудники с высоким потенциалом, которых компании рассматривают как будущих лидеров и ключевых специалистов [1]. При этом молодые таланты часто составляют часть группы HiPo, особенно в программах развития управленческого кадрового резерва.

На практике HR-специалисты чаще всего относят к талантам выпускников ведущих вузов, стажёров и молодых специалистов, проявивших себя в течение первых лет работы, обладающих высоким потенциалом карьерного и профессионального роста.

Возрастные и квалификационные характеристики являются важными критериями идентификации молодых специалистов в системе управления персоналом. Несмотря на отсутствие единых нормативных границ, большинство исследований и корпоративных практик сходятся на том, что под «молодыми талантами» подразумеваются сотрудники в возрасте до 30 лет, как правило, на начальных или промежуточных этапах своей профессиональной карьеры.

С точки зрения квалификации, молодые таланты, как правило, имеют высшее или среднее профессиональное образование, при этом ценятся не только академические знания, но и практические навыки, приобретённые в ходе стажировок, участия в проектах или волонёрской деятельности. Многие компании, включая «Сбер», «Яндекс» и др., при отборе молодых талантов ориентируются на участие кандидатов в конкурсах профессионального мастерства, акселераторах, программам производственной практики [2].

Современные подходы к управлению талантами отличаются от традиционных, ориентированных на стабильную иерархию и планирование карьеры, сегодня акцент смещается на гибкость, персонализацию и вовлечение всех категорий сотрудников.

Ранее подходы к управлению талантами были преимущественно формализованными и строились на строгих правилах, чёткой структуре и продвижении по службе в одной компании, то есть ставка делалась на стабильность и предсказуемость: высокопотенциальные сотрудники выявлялись на раннем этапе, после чего проходили через заранее заданную цепочку карьерных ступеней. Развитие происходило строго по вертикали, а ключевые HR-процессы (отбор, обучение, продвижение) были стандартизированы и слабо поддавались адаптации под индивидуальные особенности сотрудников. Однако за последние 15-20 лет произошёл кардинальный сдвиг в контексте и задачах управления персоналом. Причиной этого изменения стали несколько ключевых факторов, среди которых: цифровизация, поколенческие изменения и рост конкуренции за таланты.

Согласно данным исследования компании «Changellenge» в рамках проекта «Best Company Award 2025», проведённого среди более 8000 студентов из 40 ведущих вузов России, молодые специалисты при выборе работы ориентируются на ряд ключевых факторов, отражающих их ценности и ожидания от будущего работодателя (рисунок 1) [3].

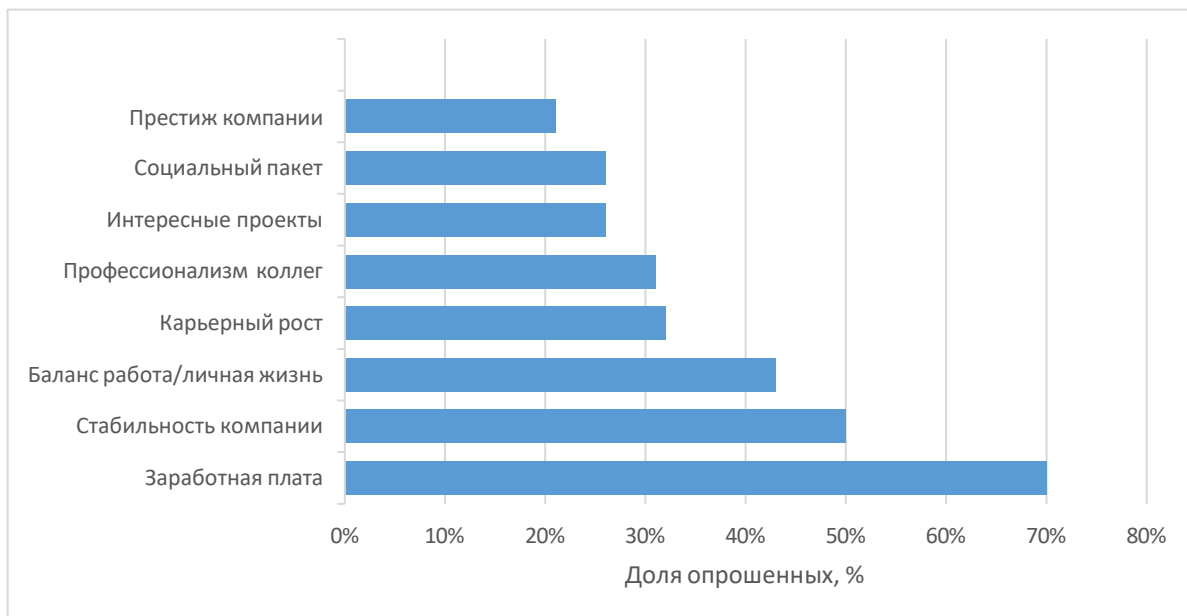


Рисунок 1 – На что обращают внимание молодые специалисты при выборе работы (по данным проекта «Best Company Award 2025»)

Наиболее значимым критерием оказался уровень заработной платы — его выделили 77% опрошенных. Это подчёркивает, что материальная составляющая всё ещё остаётся главным стимулом при трудоустройстве. Вторым по значимости фактором участники исследования назвали стабильность и надёжность компании (50%), что говорит о стремлении молодых специалистов к уверенности в будущем и защищённости на рабочем месте. Третьим приоритетом стал баланс между работой и личной жизнью (43%). Этот показатель свидетельствует о том, что представители нового поколения стремятся не только к карьерному успеху, но и к сохранению личного времени и психологического благополучия. Также важным критерием стало наличие прозрачных путей карьерного роста и развития (32%) — молодёжь хочет видеть перспективы внутри компании и возможности для профессионального роста. Около трети респондентов (31%) акцентировали

внимание на профессионализме коллег и руководителей, что говорит о стремлении работать в сильной команде и учиться у опытных наставников. Престиж компании также оказался в числе факторов, влияющих на выбор работодателя, его указали 21% опрошенных.

Данные показывают, что современные соискатели ищут работу не только с достойной зарплатой, но и в стабильной, развивающейся компании, предлагающей комфортные условия труда, возможности профессионального роста и гармоничное сочетание работы и личной жизни.

Рассмотрим четыре наиболее актуальных метода, которые чаще всего применяются для привлечения молодых талантов, а именно:

- развитие HR-бренда и имиджа работодателя;
- взаимодействие с университетами и молодежными сообществами;
- цифровые инструменты и платформы для рекрутинга;
- программы стажировок и trainee-проекты.

В условиях конкуренции за квалифицированные кадры эффективная работа с молодыми талантами становится ключевым фактором успеха для предприятий. ООО «Газпром трансгаз Нижний Новгород», осознавая важность привлечения и удержания перспективных специалистов, уделяет внимание развитию данного направления.

К методам совершенствования системы работы с молодыми талантами в филиале ИТЦ ООО «Газпром трансгаз Нижний Новгород» можно отнести внедрение метода ассессмент-центр (центра оценки), создание матрицы потенциала сотрудников, создание баз внутренних вакансий и их публикация во внутренних источниках, формирование четкой программы наставничества, регулярное проведение опросов лояльности и вовлеченности (таблица 1).

Матрица компетенций наглядно показывает на оценку каких компетенций направлено определенное упражнение. Таким образом, в результате проведения Ассессмент-центра будет выявлен уровень компетенций и навыков участника, его сильные стороны и зоны роста. Что позволит составить план его индивидуального развития сотрудника.

Таблица 1 – Мероприятия по совершенствованию системы работы с молодыми талантами ООО «Газпром трансгаз Нижний Новгород»

Проблема	Мероприятие	Предполагаемый результат
1.Формальный подход к оценке персонала	Внедрение метода ассесмент-центр (центра оценки)	Для сотрудников: Более объективная и понятная оценка компетенций, осознание сотрудниками своих сильных сторон и зон роста, возможность получить индивидуальный план развития. Повышение мотивации и уверенности в себе. Для компании: Выявление лидеров и сотрудников с высоким потенциалом, получение информации для принятия решений о продвижении, обучении и развитии персонала, формирование кадрового резерва. Снижение текучести кадров.
2.Отсутствие четкого понимания карьерных перспектив	Создание матрицы потенциала сотрудников: - Размещение сотрудников в матрице на основе результатов их оценки - Разработка стратегий развития для каждой группы	Для сотрудников: Понимание своей роли в компании, осознание перспектив развития, получение индивидуальных программ развития, соответствующих их потенциалу и потребностям. Для компании: Оптимизация инвестиций в развитие персонала, концентрация ресурсов на наиболее перспективных сотрудниках, эффективное управление кадровым резервом, удержание талантливых сотрудников.
	Создание баз внутренних вакансий и их публикация во внутренних источниках	Для сотрудников: Более широкий выбор возможностей для карьерного роста, повышение осведомленности о внутренних вакансиях, возможность подать заявку на интересующую вакансию, улучшение карьерной мобильности. Для компании: Снижение затрат на внешний рекрутинг, ускорение процесса закрытия вакансий, повышение лояльности сотрудников, формирование кадрового резерва
3.Слабая связь наставник-новичок	Формирование четкой программы наставничества: - Четкое определение функций и ответственности наставников - Отбор и подготовка наставников - Повышение мотивации наставников - Регулярные встречи, сбор обратной связи	Для сотрудников: Более быстрая и комфортная адаптация в компании, получение ценных знаний от опытных коллег. Для компании: Более быстрое внедрение новичков в рабочие процессы, сокращение числа сделанных ошибок, качественная передача опыта. повышение уровня лояльности и удовлетворенности сотрудников, укрепление корпоративной культуры.

2. Создание матрицы потенциала сотрудников (рисунок 2)

"Нераскрывшийся потенциал"	"Восходящие звезды"	"Звезды"
"Нестабильный исполнитель"	"Работники основного состава"	"Ключевой эксперт"
"Неэффективные исполнители"	"Исполнители средней руки"	"Надежные профессионалы"

Рисунок 2 - Матрица потенциала

Матрица потенциала сотрудников - метод, который помогает найти таланты и планировать развитие для каждой группы сотрудников. Классификации сотрудников происходит по двум ключевым критериям: производительность (Ось X) и потенциал развития (Ось Y). Сотрудников подразделяют на 9 групп.

Размещение сотрудников в матрице происходит на основе данных, полученных в ходе проведения центра оценки.

Матрица наглядно показывает:

- какие сотрудники эффективнее всего на своей должности;
- кого нужно развивать, чтобы вырастить хороших руководителей;
- кому стоит уделить особое внимание и разобраться в его работе;
- кто явно находится не на своем месте и скорее отнимает ресурсы компании.

По ее результатам можно сделать выводы на будущее и продумать карьерный путь для разных категорий сотрудников.

Внедрение матрицы потенциала сотрудников позволит:

- Выявить наиболее перспективных сотрудников для назначения на стратегически важные должности;
- Повысить лояльность сотрудников благодаря ясному пониманию своего места в корпоративной структуре и наличия перспективы карьерного роста;

- Оптимизировать затраты на обучение и подготовку кадров за счет концентрации усилий на развитии тех сотрудников, чей потенциал действительно высок;
- Улучшить моральный климат в коллективе за счёт справедливого подхода к оценке трудового вклада работников.

Список литературы:

1. Сокерина С.В. Модель навыков и качеств сотрудника «нового типа» в условиях VUCA-реальности // Вестник Сибирского института бизнеса и информационных технологий. – 2022. – № 1. – С. 62–68.
2. Нанять за 24 часа: как «Яндекс» и «Сбер» ввели скоростной набор персонала [Электронный ресурс] // РБК. — 2022. — URL: <https://pro.rbc.ru/demo/61ef17a99a79474853ee3281> (дата обращения: 14.05.2025).
3. Changellenge. Best Company Award 2025: результаты исследования. URL: <https://changellenge.com/tpage/bca-2025-results/> (дата обращения: 18.05.2025)
4. Рабочая сила, занятость и безработица в России (по результатам P13 выборочных обследований рабочей силы). 2024 Стат.сб./Росстат. М., 2024. 152 с.
5. Kulkarni, V., & Rai, N. Generation Z Talent Management In Organisations: An HR Perspective // Journal of Survey in Fisheries Sciences. – 2023. – № 1. – URL: <https://sifisherliessciences.com/index.php/journal/article/view/2275>
6. SaaSHub. Bonusly vs Kazoo – Compare differences & reviews [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.saashub.com/compare-bonusly-vs-kazoo> (дата обращения: 15.05.2025).
7. World Economic Forum. This is what 52,000 people think about the future of work [Электронный ресурс]. – 2022. – URL: <https://www.weforum.org/stories/2022/05/future-work-employment-great-resignation-pwc-survey/> (дата обращения: 13.05.2025).

МЕХАНИЗМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЦЕССОМ ФОРМИРОВАНИЯ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА КАК ФАКТОР ДОСТИЖЕНИЯ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО ЛИДЕРСТВА РОССИИ: РЕГИОНАЛЬНЫЙ УРОВЕНЬ

Киселева О.Н.

Доктор эконом. наук, доцент, профессор кафедры

«Отраслевое управление и экономическая безопасность»,

Саратовский государственный технический университет имени Гагарина Ю.А.

Аннотация. Статья посвящена вопросу формирования технологического кадрового потенциала на региональном уровне, выступающего основным фактором достижения целей в аспекте технологического лидерства России. Обоснована необходимость применения соответствующих механизмов управления данным процессом, обеспечивающая создание пула технологических специалистов, необходимых для реализации целей Концепции технологического развития РФ.

Ключевые слова: технологическое лидерство, технологический кадровый потенциал, управление, регионы.

Наша страна сегодня находится в положении высокой турбулентности, характеризующее непрерывным уже на протяжении более десятка лет санкционным давлением со стороны недружественных стран, результатами «ресурсной» ориентации государственной политики и последствиями пандемии, определившими «провалы» многих важнейших отраслей, прежде всего, промышленности.

Важно отметить, что в качестве ответной реакции государством выбран «правильный» вектор развития, основанный на формировании собственной производственной и технологической базы, обеспечивающей не только самодостаточность и независимость от зарубежных поставщиков, но и лидерство на мировом рынке, что, в частности, отражают цели принятой в 2018 г.

комплексной программы «Национальная технологическая инициатива» (далее – НТИ), ориентированная на создание принципиально новых рынков и условий для глобального технологического лидерства нашей страны к 2035 г. [1].

Наряду с НТИ, сегодня основополагающим стратегическим государственным документом, определяющим направления развития нашего государства, является Концепция технологического развития, согласно которой к 2030 году Россия должна стать независимой, инновационно развитой страной, основой экономики которой будет являться собственная устойчиво функционирующая технико-технологическая база, способная обеспечить производство критически важных для безопасной (в контексте национальной безопасности) жизнедеятельности общества [2].

Очевидно, что успешность достижения поставленных целей непосредственно зависит от наличия кадров соответствующих специальностей, обладающих необходимыми для осуществления изменений квалификацией и навыками: новые технологические решения нужно не только разработать, но и воплотить их в жизнь, практически реализовать.

Современный этап развития отечественной экономики ориентирован на формирование собственной технико-технологической базы, требующей не только создания новых инновационных решений в области критических и сквозных технологий, но и обеспечения необходимым кадровым потенциалом в области технических специальностей.

Однако, влияние ряда факторов, таких как, демографический кризис, активная популяризация нетехнологических специальностей, специфика «Z-поколения» привело к тому, что сегодня существует острый дефицит технологических специалистов, оказывающий негативное влияние на темпы и результативность процессов перехода к технологическому лидерству государства. Так, указывается, что «при увеличении числа вакансий на 25% в 2025 году, прирост реальных трудоустройств составил лишь 2,4%» [3]. При этом «особенно остро кадровая проблема стоит в сферах IT, инженерии, финансов и производства» [3].

По прогнозам Министерства труда, к 2030 году дополнительная потребность в кадрах технологических специальностей, прежде всего, для высокотехнологичных отраслей и промышленности, составит 3,1 млн работников, тогда как для реализации экономических и социальных приоритетов проблему с обеспечением кадров должны будут решить 37 регионов страны [4].

Можно сказать, что сегодня регионы достаточно активно реализуют различные программы и меры по формированию кадрового резерва для реализации целей в технико-технологической сфере. Так, в Ульяновской области реализуются мероприятия по подготовке профессиональных кадров и трудоустройству молодежи, например, выездные сессии-встречи. В Санкт-Петербурге проводятся «Дни карьеры», конкурсы профессионального мастерства, ежегодный Молодежный карьерный форум и профориентационный форум «Компетенции будущего» для старшеклассников [5]. В Белгородской области создаются малые предприятия на базе профессиональных образовательных организаций по модели «колледж – завод», где колледж воспроизводит бизнес-процесс, помогает вырабатывать практические навыки, создает полноценные рабочие места для студентов с оплатой труда [6]. И это, конечно же, далеко не конечный перечень мероприятий.

Однако, как кажется, данные действия носят фрагментарный характер и ориентированы на оперативное решение текущих задач. Для того чтобы обеспечить «полноценное» нивелирование существующего дефицита технологических кадров, должна быть создана полноценная система управления процессом формирования кадрового потенциала в заданном направлении, особенно учитывая присущие его стратегические особенности [7] и стратегические цели страны в технологическом аспекте.

При этом, для того, чтобы система «работала» и обеспечивала достижение поставленных целей, в ее основе должны лежать соответствующие механизмы управления как «интегрированная система методов, инструментов и процедур, которая обеспечивает целенаправленное воздействие

на организационные процессы» [8], как связующее звено между поставленными стратегическими ориентирами системы и конкретными шагами по их достижению.

На основе проведенного теоретического и практического анализа, в качестве таких механизмов представляется возможным указать следующие:

- разработка и реализация региональных программ по развитию кадрового потенциала в технико-технологической сфере;
- создание и развитие образовательных и профессиональных центров (например, технопарков, технополисов, инновационных кластеров, техноклассов и центров компетенций);
- внедрение системы целевого обучения и переподготовки кадров с учетом потребностей региона и приоритетных направлений;
- формирование системы стимулирования и мотивации в виде предоставляемых грантов, стипендий, налоговых льгот для талантливых и перспективных специалистов;
- создание благоприятных условий для практической деятельности и стажировок через сотрудничество с промышленными предприятиями, научными институтами и бизнес-структурами;
- формирование информационного обеспечения и мониторинга кадрового потенциала для создание баз данных специалистов, платформ для учета и анализа кадровых ресурсов;
- формирование структур взаимодействия с федеральными программами и фондами для привлечения дополнительных ресурсов и обмена опытом;
- поддержка инновационных проектов и стартапов для создания условий для внедрения новых технологий и развития технологического предпринимательства.

При этом, для получения синергетического эффекта, эти механизмы должны быть «запущены» и действовать комплексно, комплементарно, что

позволит осуществлять именно управление формированием и развитием технологического кадрового потенциала на региональном уровне.

Таким образом, запуск в действие указанных механизмов позволит осуществлять эффективное управление процессом формирования необходимых для России на данном этапе развития кадров, способных обеспечить ее технологическую независимость и лидерство.

Список литературы:

1. Постановление от 18 апреля 2016 года №317 «О реализации Национальной технологической инициативы. – URL: <http://government.ru/docs/22721/>.
2. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 20 мая 2023 г. № 1315-р об утверждении Концепции технологического развития на период до 2030 года. URL: <https://rospatent.gov.ru/content/uploadfiles/technological-2023.pdf>.
3. Кадровый голод 2025: признаки дефицита специалистов и как решить проблему. URL: <https://www.klerk.ru/blogs/empldocs/664356/>.
4. Как бизнес и колледжи формируют кадровый резерв страны. URL: <https://www.rbc.ru/society/14/07/2025/686e78369a7947bd9036d51e>.
5. Труд для каждого: как регионы решают кадровые вопросы. URL: <https://www.rbc.ru/economics/07/11/2024/672333ad9a7947d33c2ed7fe>.
6. Кадры для регионов: практики интеграции образования и бизнеса. URL: <https://journal.nark.ru/articles/realizatsiya-nsk-v-regionakh/kadry-dlya-regionov-praktiki-integratsii-obrazovaniya-i-biznesa/>.
7. Новикова И.В. Стратегические особенности формирования кадрового потенциала промышленности в научно-технологическом развитии России. Экономика промышленности. 2025; 18(3):325-332. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2025-3-1516>
8. Эффективные механизмы управления: средства и методы применения. URL: <https://sky.pro/wiki/management/effektivnye-mehanizmy-upravleniya-sredstva-i-metody-primeneniya/>

СЕКЦИЯ 1. ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕСОМ

Руководители секции:

доцент кафедры менеджмента и государственного управления,

к.э.н., доцент

Борисов Сергей Александрович

доцент кафедры менеджмента и государственного управления,

к.э.н., доцент

Салмина Наталья Александровна

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ГЕНЕРАТИВНОГО ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ

Абрамов О. В.

Кандидат эконом. наук, генеральный директор,

НУ Институт прикладных информационных технологий

Абрамов А. В.

Студент магистратуры,

Национальный исследовательский ядерный университет Московский

инженерно-физический институт

Аннотация. В статье рассматривается экономическая эффективность генеративного искусственного интеллекта как инфраструктурного элемента цифровой трансформации экономики. Анализируются ключевые показатели, такие как рентабельность инвестиций (ROI), рост производительности труда и сокращение издержек, демонстрируя существенный разрыв между компаниями-лидерами и отстающими. Отмечается, что основным фактором успеха является не объем инвестиций, а системность внедрения ИИ в критические бизнес-процессы и операционную модель. В работе делается вывод о зрелости технологии для получения измеримого эффекта, и даются

практические рекомендации для менеджмента по фокусировке инвестиций и организационным изменениям.

Ключевые слова: генеративный искусственный интеллект, экономическая эффективность, цифровая трансформация, рентабельность инвестиций, ROI, снижение издержек.

За последние три года генеративный искусственный интеллект (ГИИ) перешел из экспериментальной фазы к масштабному промышленному применению и стал инфраструктурным элементом цифровой экономики. Его экономический потенциал оценивается в 2,6–4,4 трлн. долл. ежегодно, что увеличивает совокупное воздействие технологий ИИ на 15–40% [1]. Ключ к экономическому эффекту - не точечные проекты, а интеграция ИИ в базовые процессы и операционную модель [2]. Оценка эффекта должна включать не только прямые метрики производительности и издержек, но и косвенные: качество управленческих решений, скорость инноваций, устойчивость процессов [3].

Сформировался «разрыв генеративного ИИ»: у лидеров окупаемость – 9-14 месяцев, у отстающих – 2-3 года при сопоставимых технологиях [4]. Причина - системность внедрения: лидеры централизуют данные, интегрируют ИИ в критические процессы и развивают компетенции; отстающие ограничиваются пилотами без связи со стратегией. К 2025 году 88% компаний, использующих агентные решения, получили окупаемость хотя бы одного кейса [5]. В передовых организациях ROI достигает 70–84%, а сроки окупаемости сократились с 18–24 месяцев в 2023 году до 9–14 месяцев в 2025 г.

Факторы ROI: масштаб и глубина интеграции, приоритет критических процессов, зрелость данных. Около 75% потенциальной ценности сосредоточено в четырех функциях: клиентские операции, маркетинг и продажи, разработка ПО, исследования и разработки [1]. Текущие возможности

ИИ позволяют автоматизировать 60–70% видов деятельности сотрудников, тогда как ранее оценивалось около 50% [6]. Эмпирически зафиксирован рост

продуктивности: разработчики в Microsoft, Accenture и др. выполняют на 26,08% больше задач с инструментами ИИ; по данным [4], лидеры показывают +35–41% производительности; пользователи GitHub Copilot решают задачи на 56% быстрее.

Снижение издержек зависит от отрасли и типа операций. В среднем операционные издержки сокращаются на 15,2%, в сервисных операциях - до 49% благодаря автоматизации рутинных взаимодействий [1]. В разработке ПО прямой эффект оценивается в 20–45% годовых расходов функции за счет ускорения чернового кода, рефакторинга, поиска первопричин инцидентов и генерации архитектурных решений.

Рост выручки варьируется от 13% до 25% в зависимости от отрасли и сценариев применения. В маркетинге 71% компаний фиксируют рост выручки вследствие масштабной персонализации и эффективности контента [4]. В ритейле и сегменте товаров народного потребления прирост производительности эквивалентен 1,2–2,0% годовой выручки, что соответствует 400–660 млрд. долл. дополнительной ценности [1]. На макроуровне ГИИ способен добавлять 0,1–0,6 п.п. к ежегодному росту производительности труда до 2040 года при условии переобучения персонала и перераспределения времени. Экономическая эффективность генеративного ИИ представлена в табл.1.

Таблица 1 – Экономическая эффективность генеративного ИИ

Показатель	Значение
Рентабельность инвестиций (ROI)	70–84% у лидеров
Рост производительности труда	35–41% у лидеров
Сокращение операционных издержек	15,2% в среднем; до 49% в сервисных операциях
Рост выручки	13–25% по отраслям и функциям
Срок окупаемости	9–14 мес. у лидеров; 2–3 года у отстающих
Потенциал для мировой экономики	2,6–4,4 трлн. долл. в год

Источник: составлено авторами на основе [1,4,6]

Отраслевая дифференциация существенна, например, максимальные показатели в секторах с высокой долей интеллектуального труда. Профессиональные услуги (юридический и управленческий консалтинг)

достигают ROI до 84% и +41% к производительности за счет масштабируемой аналитики неструктурированных документов и повышения качества решений [4]. Финансовые услуги показывают ROI около 78% и +38% к производительности благодаря применению ГИИ для оценки кредитных рисков, антифрода и глубокой персонализации предложений [4]. Ритейл фиксирует ROI около 70% и рост выручки до 19% через динамическую микросегментацию и персональные коммуникации [1]. В отраслях со средней эффективностью фокус смещается на узкие процессы. В FMCG ROI достигает 74% благодаря оптимизации цепочек поставок и прогнозированию спроса [7]. В здравоохранении и фарме совокупный потенциал - 60–110 млрд. долл. ежегодно за счет ускорения поиска молекул и анализа клинических данных [1]. В строительстве и обрабатывающей промышленности ГИИ автоматизирует контроль качества и прогнозирует несоответствия на линиях, снижая брак и повышая выход годной продукции.

Около 75% экономической ценности концентрируется в клиентских операциях, маркетинге и продажах, разработке ПО и R&D; именно здесь задачи естественного языка, генерации контента и аналитики данных наиболее масштабны [1]. В маркетинге 71% внедрений приводит к росту выручки; доля компаний-лидеров, интегрировавших ГИИ в процессы, варьируется от 48% в промышленности до 62% в финансовом секторе, что коррелирует с указанными метриками эффективности [4]. При этом значительный эффект дает персонализация предложений потребителям [8]. В совокупности данные подтверждают важность цифровой зрелости [9] для получения измеримого эффекта на уровне предприятия: у лидеров ROI 70–84% и +35–41% к производительности. Наибольшая ценность создается не «автоматизацией ради автоматизации», а через расширение аналитических и креативных возможностей специалистов и глубокую интеграцию в ключевые процессы. Критическим фактором успеха выступает не объем инвестиций, а системность организационных изменений - от управления данными и безопасности до моделей компетенций и KPI. Разрыв ГИИ (9-14 мес. против 2-3 лет

окупаемости) определяется способностью адаптировать операционную модель и встроить ИИ в стратегию. Практический вывод для менеджмента: фокусировать инвестиции на приоритетных функциях с высокой долей когнитивного труда, развивать управление данными, обучать команды и проектировать процессы «ИИ-в-контуре» вместо изолированных пилотов.

Список литературы:

1. Chui, M. The economic potential of generative AI: The next productivity frontier / M. Chui, E. Hazan, R. Roberts [et al.] // McKinsey & Company. – 2023. – URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/the-economic-potential-of-generative-ai-the-next-productivity-frontier> (Дата обращения: 07.11.2025).
2. Абрамов, В. И. Цифровая трансформация бизнеса / В. И. Абрамов. – Курск: ЗАО «Университетская книга», 2025. – 290 с. ISBN 978-5-00261-555-1.
3. Абрамов, В. И. Инновационные тренды и вызовы использования генеративного искусственного интеллекта в управлении / В. И. Абрамов, А. В. Абрамов, А. Д. Столяров // Муниципальная академия. – 2024. – № 4. – С. 200-210. – DOI 10.52176/2304831X_2024_04_200. – EDN RXQQIR.
4. MIT. The GenAI Divide: State of AI in Business 2025. – 2025. URL: https://mlq.ai/media/quarterly_decks/v0.1_State_of_AI_in_Business_2025_Report.pdf (Дата обращения: 07.11.2025).
5. Google Cloud. The ROI of AI 2025 / Google Cloud, National Research Group. – 2025. URL: <https://ict.moscow/analytics/the-roi-of-ai-2025/> (Дата обращения: 07.11.2025).
6. Абрамов, А. В. Инновационные подходы к взаимодействию с клиентами на базе генеративного искусственного интеллекта / А. В. Абрамов, А. Д. Столяров, В. И. Абрамов // Beneficium. – 2025. – № 2(55). – С. 77-85. – DOI 10.34680/BENEFICIUM.2025.2(55).77-85. – EDN DDPMWM.
7. Singh, V.K. Generative artificial intelligence (GenAI) in procurement and supply chain management: applications, opportunities and challenges. / Singh V.K.,

Hughes L., Albashrawi M., Dwivedi Y.K.// Journal of Systems and Information Technology. 2025. DOI: 10.1108/JSIT-03-2025-0139

8. Развитие генеративного искусственного интеллекта и его влияние на персонализацию предложений потребителям / А. Д. Столяров, В. В. Гордеев, А. В. Абрамов, В. И. Абрамов // Информационное общество. – 2025. – № 2. – С. 2-13. – DOI 10.52605/16059921_2025_02_02. – EDN NKXZHT.

9. Плива, А. В. Управление организационной готовностью к внедрению искусственного интеллекта: оценка цифровой зрелости / А. В. Плива, В. И. Абрамов // Научный журнал "Менеджер". – 2025. – № 5(111). – С. 87-97. – DOI 10.5281/zenodo.17106894. – EDN VAQROE.

СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД КАК ОСНОВА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛЬНЫХ ВЫЗОВОВ

Безрукова Н. А.

Кандидат эконом. наук, доцент,
доцент кафедры экономики предприятий и организаций,
Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

Цапина Т.Н.

Кандидат эконом. наук, доцент,
доцент кафедры экономики предприятий и организаций,
Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

Аннотация. В статье рассматриваются современные подходы к управлению промышленными предприятиями в условиях глобальной конкуренции и технологических изменений. Обосновывается необходимость применения системного подхода для преодоления структурных ограничений и низкого адаптационного потенциала. Авторами подробно проанализированы ключевые аспекты эффективного менеджмента: стратегическое планирование, бережливое производство, цифровую трансформацию (Индустрия 4.0),

управление качеством, финансами, цепочками поставок и устойчивое развитие (ESG).

Ключевые слова: системный подход, стратегическое планирование, бережливое производство, цифровая трансформация, управление качеством, финансовый менеджмент, цепочки поставок.

Современный этап экономики и действующая стратегия модернизации определяет необходимость достижения технологического лидерства для обеспечения импортозамещения и глобальной конкурентоспособности. Устойчивый рост экономики связывается с развитием промышленности и переходом на инновационную модель. В условиях обострения конкуренции это требует от компаний поиска новых организационных форм, мобилизации внутренних ресурсов и совершенствования управления. Эффективная деятельность предприятий в такой динамичной среде зависит от тщательной проработки всех бизнес-процессов на основе творческого применения передового управленческого опыта.

В этой связи важно отметить, что сегодня все чаще доминирует мнение о необходимости укрепления системного подхода в менеджменте. Такой подход позволяет учитывать принципиальную сложность промышленного предприятия и его многообразные связи с рыночной средой. Он делает особый акцент на факторе неопределенности, а также на влиянии как объективных, так и субъективных обстоятельств на принятие управленческих решений. По своей сути, системный подход — это методология исследования, которая рассматривает объекты как целостные системы, ориентируясь на выявление и анализ многообразных внутренних и внешних связей.

Именно в рамках этого системного взгляда становится очевидной первостепенная роль стратегического планирования. Эффективное управление промышленным предприятием начинается с четко определенной стратегии, которая в условиях быстро меняющегося рынка должна быть не только

амбициозной, но и гибкой, способной адаптироваться к внешним шокам и новым технологическим возможностям.

Видение и миссия – определение долгосрочной цели и основной причины существования предприятия создает основу для всех последующих стратегических решений и мотивирует персонал. Анализ рынка (PESTEL/SWOT) – комплексная оценка внешней среды (политические, экономические, социальные, технологические, экологические и правовые факторы) и внутренних ресурсов предприятия. Выявление сильных сторон и возможностей, разработка ключевых инициатив является основой для формулирования конкретных, измеримых, достижимых, актуальных и ограниченных по времени (SMART) целей в рамках производственного, финансового и R&D секторов[3].

Стратегическое планирование должно учитывать не только финансовые метрики, но и социальную ответственность, а также экологическую устойчивость, что становится критически важным для долгосрочной репутации и привлекательности предприятия. После определения стратегических ориентиров ключевой задачей становится их операционная реализация через оптимизацию производственных процессов. Для повышения конкурентоспособности промышленные предприятия активно внедряют методики, направленные на устранение потерь и максимизацию ценности для клиента.

«Бережливое производство» (Lean Manufacturing) остается одним из ключевых подходов [1]. Устранение потерь (Muda) – фокус на минимизации перепроизводства, ожидания, ненужной транспортировки, лишней обработки и дефектов. Кайдзен (Непрерывное улучшение) – культура постоянного, постепенного улучшения процессов с вовлечением всего персонала, от операторов до высшего руководства. Встроенное качество (Jidoka) – автоматизация с человеческим интеллектом, позволяющая оборудованию самостоятельно останавливаться при обнаружении дефекта. Картирование потока создания ценности (VSM) – визуализация всего процесса, от сырья до

готового продукта, для выявления узких мест и областей потерь. Внедрение этих принципов требует культурной трансформации и активной поддержки со стороны топ-менеджмента, так как основные изменения происходят на уровне рабочих процессов.

Мощным катализатором оптимизации производства выступает внедрение инноваций и цифровая трансформация. Четвертая промышленная революция кардинально меняет подходы к управлению производством. Искусственный интеллект (AI) и машинное обучение (ML): оптимизация производственных графиков, контроль качества и предиктивное обслуживание. Современное производство трансформируется за счет интеграции трех ключевых элементов [4]:

- цифровые двойники создают точные виртуальные копии реальных активов, открывая возможность для глубокого анализа и оптимизации процессов в режиме реального времени, не прерывая работу.

- аддитивное производство (3D-печать) кардинально меняет подход к созданию прототипов и деталей, позволяя оперативно изготавливать объекты любой сложности непосредственно из цифровых моделей.

- облачные платформы выступают основой масштабируемой и гибкой ИТ-инфраструктуры, обеспечивая бесперебойный обмен данными в распределенных производственных системах.

Несмотря на существенные первоначальные вложения и необходимость в развитии компетенций сотрудников, результатом внедрения становится принципиально новый уровень операционной эффективности, адаптивности и возможности выпуска кастомизированной продукции. Фундаментом для успешной цифровизации служит выверенная система управления качеством и финансовыми потоками. В современных условиях высочайшее качество становится не просто стандартом, а ключевым конкурентным преимуществом. Поэтому сегодняшний менеджмент качества фокусируется на системном предупреждении ошибок, перенося акцент с исправления брака на его недопущение [2].

Принятие решений об инвестициях всегда должно базироваться на оценке экономической эффективности, а не только на технической необходимости. Эффективное управление внутренними процессами тесно связано с оптимизацией внешних взаимодействий, что находит отражение в логистике и управлении цепочками поставок (SCM). Глобализация требует от промышленных предприятий управлять сложными и разветвленными цепочками поставок. Цель SCM – обеспечить своевременное снабжение при минимальных затратах и максимальной устойчивости к сбоям.

Все перечисленные аспекты управления интегрируются в современную парадигму устойчивого развития и социальной ответственности (ESG) [5]. Экологическая составляющая (E) нацелена на минимизацию воздействия на планету через декарбонизацию, оптимизацию ресурсопотребления, внедрение «зеленой» энергетики и циклической экономики. Ключевой ориентир – достижение углеродной нейтральности. Социальный компонент (S) выходит за рамки трудового законодательства, фокусируясь на инвестициях в человеческий капитал: гарантия безопасности труда, поддержка локальных сообществ и безусловное соблюдение прав человека. Это формирует основу социальной лицензии на деятельность. Стандарты управления (G) обеспечивают устойчивость бизнес-модели через абсолютную прозрачность, этичное ведение дел и эффективный контроль со стороны независимых директоров, что служит краеугольным камнем для доверия стейкхолдеров.

Таким образом, эффективное управление современным промышленным предприятием представляет собой комплексную и многогранную задачу, требующую синтеза стратегического видения, операционной эффективности и адаптивности к глобальным вызовам. Проведенный анализ позволяет заключить, что успех в условиях жесткой конкуренции и технологических изменений невозможен без внедрения целостного системного подхода, который учитывает всю совокупность внутренних и внешних связей предприятия.

Список литературы:

1. Вумек Дж. Бережливое производство: как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании: Дж. Вумек, Д. Джонс. – М.: Альпина Паблишер - 2020. – 472с.
2. Оукшотт Л. Основы менеджмента качества и бизнес-превосходства: Л.Оукшотт. – СПб.: Питер. –2022. –416с.
3. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа: А.А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М.: Вильямс. – 2021. – 928с.
4. Шваб К. Четвертая промышленная революция: К. Шваб. – М.: Эксмо. – 2021. – 288с.
5. Эклз Р. Дж. Подход к стоимостной оценке на основе показателей ESG (Environmental, Social, Governance): Р. Дж. Эклз, Дж. П. Серафейм Дж. П. // Harvard Business Review Россия. - 2023. - № 5. - С. 70-79.

ОПТИМИЗАЦИЯ И ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ГРУЗОПЕРЕВОЗОК

Бурлов Д.Ю.

Кандидат эконом. наук, доцент,

доцент кафедры организационного менеджмента,

Московский финансово-промышленный университет Синергия

Куркин Д.А.

Студент бакалавриата,

Московский финансово-промышленный университет Синергия

Аннотация. Статья посвящена вопросам исследованию методов оптимизации и оценки эффективности грузоперевозок в современных логистических системах. Рассматриваются основные технологии, такие как TMS и IoT, а также показатели эффективности KPI для повышения качества логистических операций, на примере компаний Amazon и DHL.

Ключевые слова: логистика, грузоперевозки, оптимизация, TMS, IoT, KPI, эффективность.

Цель данной статьи - исследовать методы которые помогают в оценке эффективности логистики. В этой статье мы рассмотрим основные представления о логистики, увидим на примере как технологии и инструменты помогают компаниям улучшить их логистические процессы. Так же мы рассмотрим важные показатели эффективности (KPI), которые используют компании для оценки своих логистических операций.

Система управления транспортом (TMS -Transportation Management System) - программное обеспечение, которое помогает компании оптимально и быстро выполнять физическое перемещение входящих и исходящих товаров, например, от склада до конечного потребителя или точки реализации. Другими словами, TMS - это набор инструментов, который позволяет сотрудникам компании оперативно взаимодействовать с каждым участником процесса транспортной логистики - поставщиком, перевозчиком и заказчиком [1]. Интернет вещей (IoT) - концепция, которая объединяет физические объекты, устройства и системы с целью создания сети взаимосвязанных устройств, способных обмениваться данными, взаимодействовать друг с другом [2]. Суть IoT заключается в том, чтобы собирать данные от этих устройств, а затем использовать их для принятия решений, оптимизации процессов и предоставления новых услуг [3]. KPI (Key Performance Indicators) - это показатели, которые позволяют оценить эффективность работы компании или отдельных процессов. В транспортной логистике KPI используются для измерения качества выполнения задач [3]. К самым важным показателям KPI можно отнести: время доставки, стоимость доставки за единицу товара, удовлетворённость клиента и точность выполнения всех сроков доставки.

Можно рассмотреть несколько примеров, где внедрение инновационных решений в логистику привело к улучшениям. Яркий пример – склады Amazon, где тысячи небольших роботизированных тележек («Kiva Robots») перемещают стеллажи с товарами, ускоряя сбор заказов в разы. По оценкам экспертов, к

2030 году такие решения станут нормой и для российских 3PL и дистрибьюторов [4]. Так, компания DHL уже использует тысячи электрических грузовых фургонов для доставки в городах планируется полностью обновить свой автопарк на электрический к 2030 году [5]. При планировании маршрутов всё чаще учитывается не только время и расстояние, но и загрязнение воздуха. Цифровые системы на основе специальных алгоритмов помогают минимизировать холостой пробег, избегать заторов и выбирать виды транспорта с низким уровнем выбросов [5].

В заключение нашего исследования, которое направлено на оптимизацию и оценку эффективности организации грузоперевозок, можно сказать, что компетентное управление данными процессами очень важно для успешности бизнеса. В наше время самые главные составляющие это скорость и точность логистики, поэтому компании должны стараться внедрять технологии и инструменты управления для улучшения этих процессов. В нашей работе, мы рассмотрели представления о логистике и выделили важность логистических грузоперевозок.

Развитие логистики это будущее благодаря внедрению инноваций. Технологий как интернет вещей (IoT), система управления транспортом (TMS) даёт компаниям скачок развития, который помогает упростить и улучшить логистику. Благодаря этому повышается прозрачность, появляется отслеживание груза в реальном времени. Помимо этого, компании стремятся минимизировать загрязнения воздуха от транспортных средств, добавляя в свои цепочки поставок, экологически чистые транспортные средства. Тем самым они сбалансируют маршруты и минимизируют расход топлива.

Таким образом, объединение инновационных технологий с традиционными методами управления станет важным в создании более гибких и эффективных логистических систем. Стоит заметить, что те бизнесы, которые смогут адаптироваться к этим изменениям и использовать их в своих стратегиях управления грузоперевозками, получат значительное конкурентное преимущество на рынке.

Список литературы:

1. TMS системы что это // [Электронный ресурс]. URL: <https://ipiton.ru/tms-sistema-uprawleniya-transportom>
2. Утегенов Н.Б. Интернет вещей (IoT) и информационные системы // Киберленинка. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/internet-veschey-iot-i-informatsionnye-sistemy/viewer>
3. Что такое показатели KPI в логистике? // [Электронный ресурс]. URL: <https://roolz.net/ru/info/important-logistics-kpis/>
4. Логистика и цепи поставок 2030: главные тренды, угрозы и возможности // wellgo.ru. URL: <https://wellgo.ru/tpost/051arvk5i1-logistika-i-tsepi-postavok-2030-glavnie>
5. Кондратенко Н.А., Засимов А.С. Логистическая сфера в эпоху цифровой трансформации - теоретические основы и практики повышения цифровой зрелости // Киберленинка. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/logisticheskaya-sfera-v-epohu-tsifrovoy-transformatsii-teoreticheskie-osnovy-i-praktiki-povysheniya-tsifrovoy-zrelosti/viewer>

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ЛОГИСТИКИ ПОСЛЕДНЕЙ МИЛИ

Бурлов Д.Ю.

Кандидат эконом. наук, доцент,

доцент кафедры организационного менеджмента,

Московский финансово-промышленный университет Синергия

Куркин Д.А.

Студент бакалавриата,

Московский финансово-промышленный университет Синергия

Аннотация. Статья посвящена вопросам анализа современных направлений совершенствования логистики последней мили, направленное на технологии. Рассматриваются такие инструменты, как: использование экологичного транспорта, автономных средств доставки, цифровых платформ и

методов оптимизации маршрутов, которые направлены на снижение затрат, неблагоприятного воздействия на окружающую среду и повышение качества сервиса.

Ключевые слова: логистика последней мили, экологичная доставка, автономные средства доставки, цифровизация логистики, оптимизация маршрутов, клиентский опыт.

Целью данного исследования является анализ современных направлений совершенствования логистики последней мили, что позволит сосредоточиться на технологическом прогрессе и на современной цифровизации. В нашей работе представлены инструменты и подходы, которые помогают снизить неблагоприятное воздействие на окружающую среду, снизить операционные затраты и повысить уровень сервиса.

В наше время основной проблемой можно считать загрязнение воздуха из-за воздействия логистики. Эту проблему помогает решить технологический переход с бензиновых транспортных средств на иные виды топлива, которые не будут вредны окружающей среде. К примеру, сейчас в городах всё чаще доставка готовой еды и продуктов осуществляется на электровелосипедах и самокатах. Эти альтернативные транспортные средства помогают компаниям сократить выбросы вредных веществ в окружающую среду, а также оптимизируют доставку.

Так же можно рассмотреть такие технологии как использование автономных транспортных средств доставки. К таким средствам можно отнести дроны, роботы - курьеры. Такие решения помогут компаниям полностью исключить человеческий - фактор работая без перебойно. На примере дронов можно сделать вывод, что они в разы сократят время доставки, так как им не мешают дорожные пробки, потому что движение происходит в воздушном пространстве, благодаря чему логистические издержки сократятся.

По расчётам AGVnetwork, автономные доставки снизят стоимость доставки на 50 %, а Восточный экономический форум (ВЭФ) прогнозирует их

реализацию в течение четырёх - пяти лет [1]. Цифровизация является стержнем современной трансформации логистики последней мили, переводя её из сферы физического перемещения грузов в область управления данными и алгоритмической оптимизации. Ключевую роль здесь играют предиктивная аналитика и системы на основе искусственного интеллекта, которые позволяют с высокой точностью прогнозировать пиковые нагрузки, сезонные колебания и влияние внешних факторов на спрос (например, погодных условий). Пункты выдачи заказов (ПВЗ), постаматы (автоматизированные терминалы) и дарксторы (локальные склады, закрытые для покупателей) позволяют основательно сократить последнюю милю в разы так как количество доставок сократится из-за появления новой инфраструктуры. Согласно прогнозам аналитиков, на 2025 год, количество дарксторов в Российской Федерации продолжает расти, существенно представлено дарксторами компаний «Самокат» (2000+ дарксторов), «Яндекс Лавка» (500+ дарксторов), «ВкусВилл» (150+ дарксторов), «Перекресток», «Пятерочка», «Магнит», Ozon и др. [2-4].

Постаматы (локеры) - автоматизированные терминалы в которых покупатель может забрать самовывозом совой онлайн - заказ. Исходя из этого, в настоящий момент покупателям удобно получать онлайн - заказы через постаматы, так как заказывая через приложения они могут выбрать не просто ближайший пункт выдачи заказов (ПВЗ), а постомат где им будет намного удобнее забрать их товар. Тем самым компании повышают не только технологическую составляющую, но и лояльность клиентов.

Компании всё чаще практикуют инструменты управления спросом, которые помогают им минимизировать загруженность. К таким имениям можно отнести изменение минимальной суммы заказа, например, цена в час пик будет повышена. Или заранее при заказе тебя информируют что возможны задержки в связи с тем, что сейчас много заказов.

В заключении можно сказать, что логистика последней мили не может обойтись без технологического прогресса, так как на неё приходится большая часть издержек и экологических проблем. Но для этого компаниям понадобится

большая перестройка бизнес - модели, которая будет направлена на эффективное использование ресурсов.

Список литературы:

1. Курочкина А.А., Шевчук Е.В., Бикезина Т.В. Трансформация доставки последней мили как метод улучшения клиентского опыта в Российской Федерации // Киберленика URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/transformatsiya-dostavki-posledney-mili-kak-metod-uluchsheniya-klientskogo-opyta-v-rossiyskoy-federatsii/viewer>
2. Сервис «Самокат» открыл 2000-й даркстор // Retail.ru URL: <https://www.retail.ru/news/servis-samokat-otkryl-2000-y-darkstor-31-maya-2024-241340/>
3. ЯндексЛавка URL: <https://lavka.yandex.ru/>
4. ВкусВилл URL: <https://vkusvill.ru/>

ПРАКТИКА ПОДГОТОВКИ И РАСКРЫТИЯ НЕФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ

Гафурова Д.А.

Соискатель,

Самарский государственный экономический университет

Аннотация. Экономические субъекты различных отраслей реализуют устойчивое развитие через экологические и социальные программы, важные для инвесторов. Нефинансовая отчетность, официально введенная в России с 2017 года, является ключевым инструментом отображения этих результатов и повышения эффективности управления воздействием компаний. В настоящее время растет актуальность нефинансовой отчетности, что подчеркивает разнообразие ее видов и стандартов составления, однако отсутствие единого стандарта осложняет сопоставимость данных и требует дальнейшего развития и унификации системы отчетности.

Ключевые слова: экономические субъекты, устойчивое развитие, нефинансовая отчетность, стандарты, раскрытие информации, сопоставимость информации.

Экономические субъекты, осуществляющие свою деятельность в разных секторах экономики, стремятся обеспечить стремление к устойчивому развитию путем реализации экологической и социальной деятельности. Инвесторов интересует, каким образом организации реализуют подобные проекты, поскольку эта информация помогает принять грамотные инвестиционные решения [2, С. 6-21]. Это подчеркивает актуальность представления экономическими субъектами результатов не только экономической деятельности, но также показателей экологической и социальной деятельности. Эту задачу решает нефинансовая отчетность, отражающая широкий спектр социально-экономической и экологической информации, дополняющей традиционные финансовые показатели предприятия.

Официальное становление системы нефинансовой отчетности в России началось в 2017 г. с момента публикации Распоряжения Правительства РФ от 05.05.2017 № 876-р «Об утверждении Концепции развития публичной нефинансовой отчетности и плана мероприятий по ее реализации» [1]. При этом, в отличие от финансовой отчетности, нефинансовая отчетность в настоящее время все еще находится в стадии разработки. Подготовка нефинансовой отчетности позволяет существенно повысить эффективность процессов управления социальным, экологическим и экономическим воздействием компании [3, С. 33-44]. Среди российских предприятий чаще всего используются такие виды нефинансовой отчетности, как отчет об устойчивом развитии, отчет о социальной деятельности, интегрированная отчетность и отчет об экологической деятельности (рис. 1).

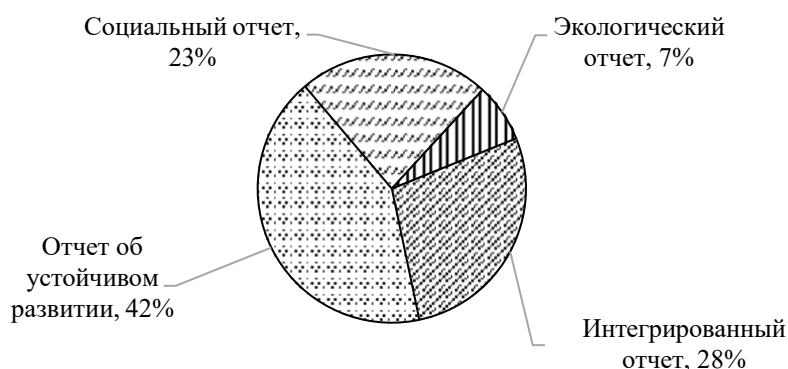


Рисунок 1 – Нефинансовые отчеты российских компаний по видам по состоянию на октябрь 2025 г. [4]

По сведениям Национального реестра корпоративных нефинансовых отчетов Российского союза промышленников и предпринимателей, чаще всего составляются отчеты об устойчивом развитии (42%), тогда как экологические отчеты встречаются реже всего (всего 7%). Это объясняется трудностями сбора и анализа данных, касающихся экологической деятельности организаций.

При этом около четверти всех нефинансовых отчетов составляют социальные отчёты (23%), что свидетельствует о значимости корпоративной социальной активности и внимании компаний к своим работникам. Доля интегрированных отчётов составляет примерно четверть (28%) и связана с определёнными трудностями в формировании подобной отчётности ввиду отсутствия единых стандартов её составления, вынуждая компании самим выбирать и анализировать необходимые показатели. Проведенный анализ показывает важность публикации нефинансовой отчётности предприятиями и подчеркивают необходимость введения универсального стандарта, определяющего обязательные показатели и форму их подачи. Как было отмечено ранее, в России нет единого стандарта по формированию нефинансовой отчетности, в связи с чем, каждый экономический субъект самостоятельно определяет перечень раскрываемых показателей, объем и формат раскрытий. Более 90% компании составляют отчеты по стандартам ESG. При этом наибольший процент приходится на компании, осуществляющие деятельность в странах Европейского союза (98,75%),

Азиатско-Тихоокеанского региона (97,53%). При этом в течение 2019-2023 гг. можно отметить тенденцию роста количества компаний, отчитывающихся по ESG [5]. Согласно рис. 2, в разрезе видов отчетов для компаний стран Северной и Южной Америки, и Азиатско-Тихоокеанского региона преобладает отчет об устойчивом развитии (55,44% и 47,13% соответственно), в компаниях стран Европейского союза и других регионах, входящих в исследование, наиболее предпочтительным считается годовой отчет (33,27% и 30,63% соответственно).

Наблюдается тенденция изменения предпочтений в представлении нефинансовой отчетности среди регионов мира.

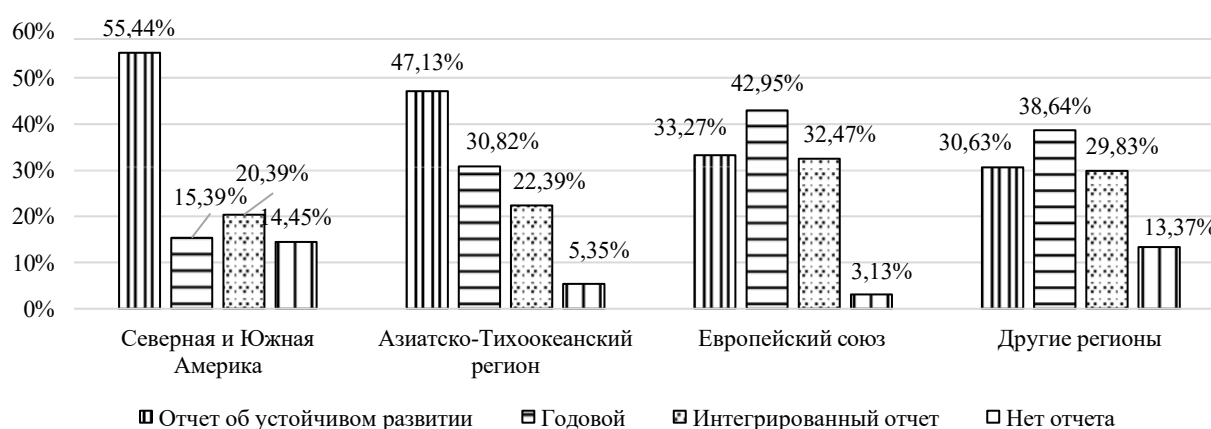


Рисунок 2 – Виды отчетов [5]

Так, в Европейском Союзе и ряде других стран возрастает популярность годовых отчетов взамен отчетов об устойчивом развитии за период 2019-2023 годы. Напротив, в Северной и Южной Америке за тот же период снизился интерес к отчетам об устойчивом развитии, однако увеличился спрос на интегрированные и годовые отчеты. Похожая динамика наблюдается и в Азиатско-Тихоокеанском регионе, хотя здесь сохраняется высокая значимость отчетов об устойчивом развитии, интерес к ним постепенно снижается.

Для подготовки отчетов во всем мире используются сразу несколько стандартов (рис. 3).

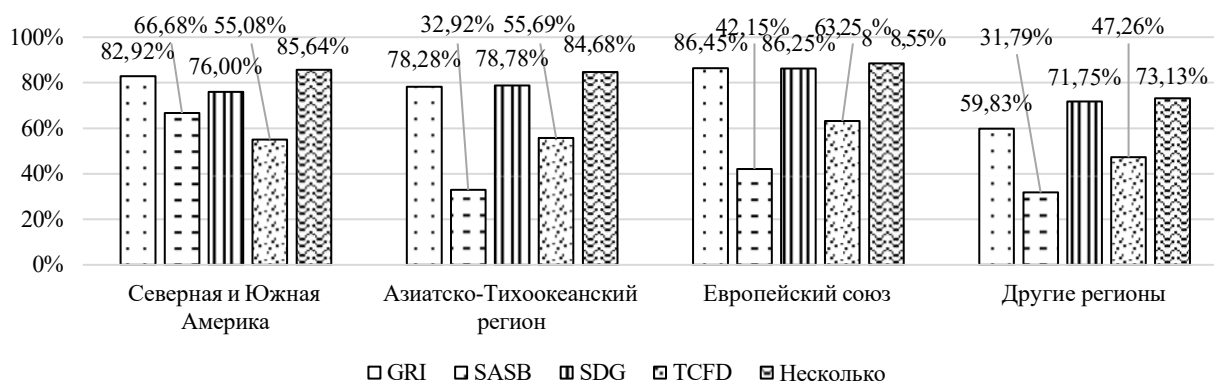


Рисунок 3 – Виды стандартов подготовки отчетов [5]

Согласно представленным данным, можно отметить, что во всех регионах для подготовки нефинансовой информации преимущественно используется сочетание стандартов. При этом также в странах Северной и Южной Америки активно используются стандарты Глобальной инициативы по отчётности (GRI), чуть менее активно - стандарты, связанные с Целями устойчивого развития (SDG). В странах Азиатско-Тихоокеанского региона и Европейского союза – стандарты SDG (Индонезия, Япония, Южная Корея, Италия, Испания) наравне с GRI (Сингапур, Южная Корея, Германия, Италия, Испания), а в других регионах преимущественно применяются стандарты SDG (в основном компаниями Великобритании и Южной Африки). При этом российские компании в большинстве случаев применяют для подготовки стандарты GRI (75%).

Таким образом, экономические субъекты разных отраслей и объемов деятельности учитывают особенности и специфику деятельности при подготовке нефинансовой отчетности, однако это существенно затрудняет анализ нефинансовых раскрытий компаний, так как нарушается требование сопоставимости информации.

Список литературы:

1. Распоряжение Правительства РФ от 05.05.2017 № 876-р «Об утверждении Концепции развития публичной нефинансовой отчетности и плана мероприятий по ее реализации»

2. Булыга Р. П., Сафонова И. В. Аудит бизнеса в формате ESG: развитие методологии верификации корпоративной отчетности //Учет. Анализ. Аудит. – 2022. – Т. 9. – №. 5. – С. 6-21.

3. Серебрякова Т. Ю. Нефинансовая отчетность и контроль соответствия //Учет. Анализ. Аудит. – 2023. – Т. 10. – №. 3. – С. 33-44.

4. Российский союз промышленников и предпринимателей: Национальный Регистр корпоративных нефинансовых отчетов. URL: https://rspp.ru/sustainable_development/registr/ (Дата обращения: 17.10.2025)

5. International Federation of Accountants: The state of play: sustainability disclosure and assurance. URL: <https://www.ifac.org/knowledge-gateway/discussion/state-play-sustainability-assurance> (Дата обращения: 22.10.2025)

ПРИМЕНЕНИЕ ТЕРРУАРНЫХ И ИСТОРИЧЕСКИХ КОНЦЕПЦИЙ ДЛЯ РАЗВИТИЯ ГАСТРОТУРИЗМА РЕГИОНА

Григорьева Н. Н.

Кандидат эконом. наук, доцент,

доцент кафедры управления и экономики,

Красноярский государственный медицинский университет имени

профессора В. Ф. Войно-Ясенецкого

Астраух М. А.

Студент магистратуры,

Сибирский федеральный университет Институт гастрономии

Аннотация. В работе показана терруарная концепция развития маркетинга как современной составляющей гастротуризма, а также рассмотрено применение данной концепции на примере нескольких российских и зарубежных ресторанов, оценена финансовая эффективность применения данной стратегии.

Ключевые слова: терруар, исторические концепции, ресторанный бизнес, стратегическое управление, гастротуризм.

Последние годы все большую популярность в России набирает гастрономический туризм, который представляет собой путешествие ради знакомства с особенностями кухни того или иного региона. Такой вид туризма получил развитие после снятия ограничений после коронавирусной инфекции. В настоящее время Правительство РФ всячески поддерживает внутренний туризм и занимается маркетингом территорий для развития такого рода туризма путем составления туристского паспорта территории [2, с. 25-26].

Развитие гастротуризма обеспечивается интересом туристов к локальным продуктам с неизведанным вкусом. И именно здесь прослеживается влияние терруарной концепции в стратегическом управлении предприятиями ресторанного бизнеса. Концепция терруара была всесторонне изучена в контексте виноделия, однако её перенос в широкое поле гастрономии был осуществлен Э. Бархам [7, 128-137], которая связала терруар с социологическим понятием «укорененности», подчеркивая неразрывную связь продукта с местом его происхождения и местным сообществом. Р. Симс [8, с. 324-325] в своих работах о «местной еде» доказывает, что аутентичность, производная от терруара, является ключевым драйвером для туристов и локальных потребителей, ищущих подлинный опыт.

В российской научной среде интерес к гастрономии как к ресурсу регионального развития и фактору конкурентоспособности региона постоянно растет. С ростом количества предприятий ресторанной сферы, все возрастающей конкурентной борьбе, рестораторы ищут новые стратегии долгосрочного развития [3, с. 317-319, 5, с. 220-225]. В России гастрономия включена в перечень креативных индустрий. Исследуется феномен гастрономического брендинга территорий, частью которого являются и рестораны, выступающие «послами» локальной кухни, анализируется роль исторических реконструкций в меню как инструмент повышения привлекательности ресторана [4, с. 379-382]. Исторический нарратив в

ресторанном деле тесно переплетается с теорией сторителлинга в маркетинге [8, с. 327]. Успешное повествование создает эмоциональную связь, повышает запоминаемость бренда и обосновывает его премиальность. Ресторан, использующий исторические рецепты, позиционирует себя как культурный институт, что усиливает его статус. Оценим при помощи сравнительного кейс-анализа использование терруарной концепции в стратегиях развития нескольких ресторанов.

1. Ресторан «Русская рыбалка» (Россия, г. Санкт-Петербург). Ресторан, сделавший акцент на терруарной концепции. Меню построено на редких видах рыбы из различных российских регионов (омуль с Байкала, муксун из Сибири), а также на сотрудничестве с локальными фермерами.

2. Ресторан «Dr. Живаго» (Россия, г. Москва). Пример синтеза исторического нарратива (советская эпоха с элементами ностальгии) и терруара через интерпретацию блюд советской и русской кухни из локальных продуктов. Ресторан «Dr. Живаго» мастерски использует исторический нарратив, погружая гостя в стилизованную атмосферу советской эпохи. Однако ключевым успеха является не просто антураж, а современная интерпретация блюд, что позволяет избежать упреков в «бутафории».

3. Ресторан «St. John» (Великобритания, г. Лондон). Классический пример «ноуз-то-тейл» (nose-to-tail) философии, которая является частным случаем терруара, основанного на уважении к продукту и британских гастрономических традициях.

4. Ресторан «Fäviken» (Швеция, до закрытия). Эталонный пример гипертерруара, где всё меню на 100% состояло из продуктов, добытых или выращенных в непосредственной близости от ресторана, с опорой на исторические методы заготовки.

Анализ кейсов показал, что терруарная стратегия позволяет ресторану занять уникальную рыночную нишу, которая интересна потребителям. Это подтверждается финансовыми показателями деятельности предприятий. Чистая прибыль ресторана «Русская рыбалка» в 2020 г. составила 22 млн.руб., в 2021 г.

– 87 млн. руб. Чистая прибыль ресторана «Dr. Живаго» в 2020 г. составила 47 млн.руб., в 2021 г. – 142 млн.руб. [6].

Исследуя развитие регионального гостротуризма можно выделить г. Красноярск. Именно он в последние 5 лет показал максимальные рост в этом направлении. Связано это с несколькими факторами:

1.Наличие в городе нескольких крупных ресторанных сетей, заведения которых несколько лет подряд входят в десятку лидеров национальной ресторанной премии WHERETO EAT RUSSIA. По итогам 2025 г. в первую десятку лучших заведений России вошли 8 красноярских ресторанов.

2.Запуск в 2023 году по Енисею компанией «Водоходъ» круизного лайнера «Максим Горький», который предлагает гастрономические туры.

3.Открытие в г. Красноярске в 2019 году Института гастрономии. Институт объединил Высшую школу ресторанного менеджмента, Высшую школу гастрономии от INSTITUT PAUL BOCUSE - седьмого в мире и единственного в России кампуса французского института.

4.Государственная поддержка в рамках федерального закона «О развитии креативных (творческих) индустрий в РФ».

5.Реализация национального проекта «Туризм и индустрия гостеприимства», государственная программа «Развитие туризма». Субсидии и гранты Правительства Красноярского края на развитие туристических услуг в регионе предусматривают 14 программ поддержки. Объем вложений в развитие туризма в Красноярском крае в рамках госпрограммы, разработанной по поручению президента России, в 2025-2030 годах составит около 23 млрд. рублей [1].

В настоящий момент 6 туроператоров предлагают гостротуры в г. Красноярск. Подсчитано, что с 2022 г. количество гостротуристов, посетивших г. Красноярск, составило 4200 чел., и это направление имеет тенденции к увеличению на 13-16 % ежегодно. С 2025 года реализуется летний двухдневный туристический тур «Арт-меню по-сибирски. Гастрономическое и

культурное погружение в Красноярск». В 2025 году гастротуристами стали еще 200 человек.

Проведенное исследование подтверждает, что стратегическое использование терруарных и исторических концепций является мощным ответом на вызовы глобализации и стандартизации ресторанного рынка. Данный подход позволяет трансформировать ресторан из точки общепита в многофункциональный центр, генерирующий уникальный гастрономический и культурный опыт. Ключевыми преимуществами являются: создание непреодолимого барьера для копирования конкурентами, формирование обоснованной премиальной ценности, укрепление лояльности за счет эмоциональной связи и усиление маркетинговой привлекательности. И именно это способствует развитию гастротуризма в России.

Список литературы:

1. Агентство по туризму Красноярского края. Меры поддержки туротрасли [Электронный ресурс]. URL: <http://turizm.krskstate.ru/support> (Дата обращения: 30.10.2025).

2. Бекмурзаев, И. Д. Формирование подходов к управлению маркетингом территорий на основе теории ограничений систем / И. Д. Бекмурзаев, Н. Н. Григорьева // Вестник Чеченского государственного университета им. А.А. Кадырова. – 2025. – № 2(58). – С. 21-28. – DOI 10.36684/chesu-2025-2-58-21-28. – EDN VZZKHP.

3. Гнедых, Н. Н. Формирование стратегически ориентированной системы управления услугами предприятий общественного питания / Н. Н. Гнедых // Проблемы современной экономики. – 2007. – № 4(24). – С. 317-320. – EDN KZGUBR.

4. Горошко, Н. В. Гастрономический бренд как инструмент развития регионального гастрономического туризма / Н. В. Горошко, С. В. Пацала // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического

университета. Социально-экономические науки. – 2022. – № 4. – С. 377-400. – DOI 10.15593/2224-9354/2022.4.25. – EDN BXYDUZ.

5. Современное состояние и перспективы развития гастрономии как креативной индустрии в разрезе регионов Сибирского федерального округа / Н. Н. Григорьева, Г. Ф. Каячев, С. В. Здрестова-Захаренкова, С. П. Плотникова // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2025. – Т. 15, № 2-1. – С. 219-226. – EDN HUTTAV.

6. Audit-it.ru [Электронный ресурс]. URL: https://www.audit-it.ru/buh_otchet/7813619664_ooo-russkaya-rybalka (Дата обращения: 30.10.2025).

7. Barham, E. Translating terroir: the global challenge of French AOC labeling // Journal of Rural Studies. – 2003. – Vol. 19, № 1. – P. 127-138.

8. Sims, R. Food, place and authenticity: local food and the sustainable tourism experience // Journal of Sustainable Tourism. – 2009. – Vol. 17, № 3. – P. 321-336.

ЦЕЛИ И КРИТЕРИИ ОПТИМИЗАЦИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ПРЕДПРИЯТИЙ СФЕРЫ УСЛУГ

Губский А.Р.

Аспирант,

Донецкий национальный университет экономики
и торговли имени Михаила Туган-Барановского

Аннотация. В статье рассматриваются вопросы оптимизации бизнес-процессов предприятий сферы услуг в условиях динамично изменяющихся рыночных условий и растущих технологических возможностей. Раскрыты ключевые цели и охарактеризованы критерии, определяющие успех оптимизации бизнес-процессов. Предложен алгоритм оптимизации бизнес-процессов предприятий сферы услуг.

Ключевые слова: бизнес-процесс, оптимизация, моделирование, цели, критерии, качество.

В современных условиях предприятия сферы услуг сталкиваются с постоянно меняющейся внешней средой, включая, технологические нововведения и изменение предпочтений клиентов. Переориентация предпочтений и приоритетов клиентов требует адаптации деятельности предприятий сферы к новым условиям хозяйствования [1, с. 72]. Оптимизация бизнес-процессов способствует повышению производительности труда работников, снижению затрат и улучшению качества предоставляемых услуг, позволяет предприятиям адаптироваться к изменениям бизнес-среды, сохранять свою конкурентоспособность и направлена на улучшение взаимодействия с клиентами [3, с. 71].

Первым «сигналом» о необходимости оптимизации бизнес-процессов предприятий сферы услуг является возникновение проблемы, которая отрицательно влияет на функционирование и развитие предприятий. По своему характеру проблемы могут быть вызваны факторами внешней среды, например, снижение покупательной способности клиентов, результатом чего является сокращение количества клиентов и выручки от реализации и т.д. Другие проблемы возникают в ходе протекания бизнес-процессов и негативно отражаются на их результатах и удовлетворенности клиентов.

Целью оптимизации бизнес-процессов предприятий сферы услуг является достижение максимальной эффективности деятельности посредством рационального распределения ресурсов, устранения неэффективных действий и постоянного совершенствования рабочих процедур. Основные цели включают:

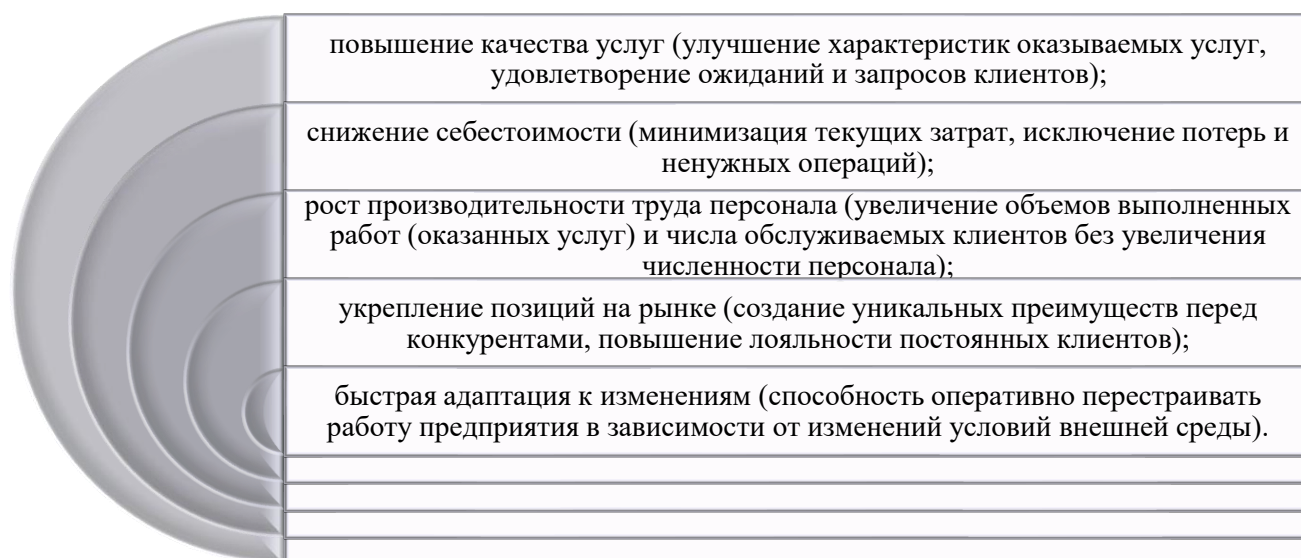


Рисунок 1 – Цели оптимизации бизнес-процессов предприятий сферы услуг

Классическая логика позволяет описать бизнес-процессы предприятий сферы услуг через набор состояний и множество путей, представленных в виде изменения последовательной реализации состояний [4, с. 98]. Используя математический аппарат, бизнес-процессы предприятий сферы можно представить следующим образом:

$$x_j = \{S_{ji}\}, i = \overline{1, n} \quad (1)$$

где, S_{ji} – i -тое состояние j -го бизнес-процесса;

n – количество состояний.

Согласно классической логике параллельных транзакций моделирования, граф управления бизнес-процессами происходит в контексте ограничения в виде «событие – условие – действие», учитывая последовательность изменения состояний бизнес-процессов (f_1) и их ограничения (f_2).

Управление бизнес-процессами предприятий сферы услуг в условиях ограниченности материальных, информационных, человеческих или финансовых ресурсов требует поиска критерия максимума ожидаемой пользы [3, с.72]. Данный критерий позволит при принятии управленческого решения определить оптимальный вариант реализации бизнес-процессов предприятий с наибольшей ожидаемой пользой [2, с. 47]. Любая входящая в состав операция бизнес-процесса, имеет определенную пользу, что математически можно представить следующим образом:

$$E_{\pi}u_k = \Sigma(u_k \times \pi(\omega_j)), \quad (2)$$

где, k_j – операция в бизнес-процессе предприятий сферы услуг;

u_k – вектор значения пользы операции в бизнес-процессе.

В свою очередь, операцию a_k можно считать оптимальной, если для какой либо $i \neq k$ выполняется неравенство $E_{\pi}u_k \geq E_{\pi}u_i$, или условие $E_{\pi}u_k = \max_{i=1, \dots, n} E_{\pi}u_i$ [7].

Таким образом, расчет критерия оптимальной операции по максимально высокой ожидаемой пользой при моделировании бизнес-процессов предприятий сферы услуг позволит повысить эффективность управления ими, минимизировав/максимизировав целевую функцию.

В современной научной литературе [2-5] накоплен значительный арсенал специальных показателей и критериев, отражающих степень успешности процесса оптимизации. На основе обобщения существующих подходов [5] нами выделены основные критерии оптимизации бизнес-процессов предприятий сферы услуг (табл. 1), которые позволяют определить, насколько эффективно реализованы меры по совершенствованию бизнес-процессов и определить направления дальнейшего развития.

Таблица 1 – Критерии и показатели, используемые для оценивания результативности оптимизации бизнес-процессов предприятий сферы услуг

Показатель	Критерии оценки эффективности
Финансовая отдача	• увеличение прибыли; • рост рентабельности; • эффективность капитальных вложений.
Качество обслуживания клиентов	• уровень удовлетворенности клиентов услугами; • скорость реагирования на запросы клиента; • отсутствие жалоб и претензий.
Производительность персонала	• производительность каждого сотрудника; • время обработки одной операции; • количество успешно завершённых проектов или заказов.
Долговечность результатов	• устойчивость достигнутого эффекта; • возможность повторного использования улучшенных процессов; • прогрессирующая производительность системы.
Управляемость и прозрачность процессов	• ясность структуры выполняемых функций и обязанностей; • четкость иерархии принятия решений; • прозрачность учета затрат и результатов.

Примечание: составлено автором на основе обобщения [2, 4]

Считаем, что оптимизацию бизнес-процессов предприятий сферы услуг целесообразно проводить в четко регламентированной последовательности, что позволяет минимизировать вероятные ошибки, в результате которых снижается эффективность модели в целом (рис. 2).



Рисунок 2 – Алгоритм оптимизации бизнес-процессов предприятия сферы услуг

Необходимо отметить, что важным аспектом при оптимизации бизнес-процессов предприятий сферы услуг является формирование команды специалистов, от профессионализма которой зависит качество конечной модели бизнес-процессов предприятия.

Таким образом, предложенный комплексный подход к оптимизации бизнес-процессов включает выявление текущих проблем, разработку и реализацию мер по их устранению, использование количественных методов оценки эффективности проведенных преобразований, создавая основу для устойчивого роста и стабильности на рынке.

Список литературы:

1. Дегтярева Я. В. Потребительская лояльность как результат ценностно-рационального взаимодействия // Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. – 2023. – № S2. – С. 71–76
2. Кравченко Е. С. Комплексная система показателей эффективности деятельности предприятия / Е. С. Кравченко, Т. С. Михайленко // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. – 2022. – № 11. – С. 44-51.
3. Пермякова Е. А. Организация управления бизнес-процессами. Цели и метрики / Е. А. Пермякова, Л. В. Ермолина // Экономика, управление и право в современных условиях: Межвузовский сборник статей. – Тольятти: Институт судебной строительно-технической экспертизы, 2025. – С. 70-74.
4. Репин В.В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / В.В. Репин. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2020. - 544 с.
5. Тлеуов И. Т. Обзор существующих моделей управления бизнес-процессами / И. Т. Тлеуов, К. С. Иманбаев, В. Ж. Керимбаева // Интернаука. – 2024. – № 12-1(329). – С. 37-39.

ИННОВАЦИИ И ИХ РОЛЬ В КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ БИЗНЕСА

Дмитриева Е.Л.

Кандидат эконом. наук, доцент,
заведующий кафедрой менеджмента,
Тамбовский государственный технический университет

Юрьева М.В.

Кандидат пед. наук, доцент,
доцент кафедры педагогики и психологии,
Мичуринский государственный аграрный университет

Стрельникова Н.И.

Студент бакалавриата,
Тамбовский государственный технический университет

Аннотация. В данной статье рассматривается влияние инноваций на конкурентоспособность бизнеса. Представлены теоретические основы, связанные с инновациями, проанализирована взаимосвязь между внедрением технологий и конкурентными преимуществами организации. Особое внимание уделено важности эффективного управления инновациями и воздействию инноваций на широкий спектр экономических показателей компаний.

Ключевые слова: инновации, конкурентоспособность бизнеса, устойчивость компаний, положение на рынке, управление инновациями, эффективность.

В условиях стремительно изменяющейся бизнес-среды инновации выступают ключевым фактором успешного функционирования компаний на рынке. Что еще важнее, они обеспечивают уверенное движение вперед. Исследование роли инноваций в повышении конкурентоспособности приобретает особую актуальность ввиду растущих темпов технологического прогресса, увеличения числа конкурентов и возрастающих требований

потребителей. «Будущий успех или неудачу компании определяет далеко не качественный продукт и процессы, хотя они, конечно, играют важную роль. Сегодня судьба бренда зависит от умения применить такую инновационную модель, которая станет способом более эффективной монетизации и поможет выделиться среди огромного количества конкурентов» [1, с. 59].

Инновации представляют собой процесс внедрения новых или значительно улучшенных продуктов, услуг, процессов, бизнес-моделей, которые способствуют развитию организаций и рынка в целом. «Это область свободных идей, которая охватывает вопросы организационного и методологического обеспечения непрерывного совершенствования деятельности предприятия, воспроизведение правил и норм, что регулируют разработку и распространение новшеств для развития экономических систем» [2, с. 6].

«Инновации в бизнесе могут принимать различные формы, играя важную роль в развитии и росте конкурентоспособности бизнеса» [3, с. 302]. По одной из классификаций выделяют радикальные, постепенные, системные и точечные инновации. Рассмотрим каждый вид немного подробнее.

Радикальные инновации представляют собой прорывные, буквально революционные изменения, способные кардинально изменить отрасль, создать новые рынки или разрушить существующие бизнес-модели. Они сопряжены с высоким уровнем неопределенности и риска, а для их реализации нужны особое управление, культура новаторства, значительные ресурсы.

Постепенные инновации, напротив, нацелены на непрерывное улучшение существующих продуктов, услуг или процессов, снижают риски и обеспечивают стабильность, при этом требуя малые изменения и взаимодействия отделов для обмена лучшими практиками.

Системные инновации затрагивают множество взаимосвязанных элементов бизнеса, включая цепочки поставок, технологии производства и даже организационную структуру, нуждаются в стратегическом, четком планировании, координации усилий разных участников.

Точечные инновации решают конкретные проблемы или удовлетворяют потребности клиентов. Они требуют глубокого анализа проблемы, быстрых экспериментов и тесного взаимодействия с клиентами.

Быстрое развитие науки дало значительное преимущество организациям. «Как показывает практика, предприятие развивается намного быстрее, чем его конкуренты, за счет того, что внедряет большее число инноваций, причем оно может сохранять лидирующие позиции на рынке долгое время» [4]. Инновации поистине важный инструмент для повышения конкурентоспособности организации по целому ряду причин. Созданная на основе инновационных разработок продукция обладает уникальными характеристиками, тем самым формируя устойчивое конкурентное преимущество и освобождая компанию от жесткого давления ценового демпинга. Внедрение различных нововведений, модернизация существующего процесса и обновление оборудования позволяет значительно экономить средства, тем самым увеличивая прибыль и открывая новые пространства и возможности. Расширение ассортимента посредством разработок и внедрения инноваций дает возможность компаниям осваивать другие, ранее неизученные рыночные сегменты. Это, в свою очередь, привлекает новую аудиторию потребителей.

Можно с уверенностью сказать, что имидж инновационной компании достаточно положительно сказывается на восприятии рынком, поскольку укрепляет бренд, усиливает привлекательность для партнеров и инвесторов. Постоянное внедрение инноваций придаёт организации высокую степень гибкости и адаптивности, а это имеет решающее значение в условиях нестабильной экономики. Для внедрения инновационных преобразований в деятельность организации необходимо провести оценку инновационного потенциала предприятия.

Оценка инновационного потенциала представляет собой критически важный инструмент обеспечения динамического финансового соответствия между операционной и стратегической инновационной деятельностью хозяйствующего субъекта. В рамках данного процесса формируется система

оценочных показателей, составляющая методологическую основу для проведения анализа. Уровень развития данного потенциала, характеризующийся позитивной или негативной динамикой, является величиной нестационарной.

Базовым этапом оценки выступает диагностика актуальных внутренних возможностей предприятия в инновационной сфере на основе применения экономических критериев. Результирующий уровень инновационного потенциала детерминирован структурой и степенью развитости его компонентов, характером их взаимосвязей, а также синергетической способностью функционировать в качестве целостной системы внедрения инноваций. В связи с этим, объективная оценка требует комплексного подхода. Сведение измерения к единому интегральному показателю признается методологически некорректным. Ключевой проблемой в данной области является не только сам процесс измерения, но и интерпретация полученных результатов с точки зрения их практической применимости. В этом контексте, определение релевантной системы измеримых параметров считается одной из наиболее значимых задач.

Целевые ориентиры проведения оценки инновационного потенциала могут быть классифицированы на четыре основные группы:

1. Верификация целесообразности проекта: Обоснование реализации инновационного проекта как такового, либо в привязке к конкретной организации-исполнителю.

2. Сравнительный анализ альтернатив: Селекция наиболее перспективных технологий или продуктов для последующей коммерциализации и создания рентабельного бизнеса, определение оптимальной формы коммерциализации.

3. Привлечение инвестиционных ресурсов: Аргументация для привлечения стратегических инвесторов или партнеров с целью финансирования проекта или расширения бизнеса.

4. Осуществление стоимостной оценки: Определение рыночной стоимости бизнеса, проекта или предприятия в целях его отчуждения.

В заключении еще раз подчеркнем, что инновации являются ключевым фактором – они определяют уровень конкурентоспособности современного бизнеса. Требуется регулярно проведение систематического анализа, эффективное управление инновационными процессами и создание условий для постоянного обновления продуктов и технологий. Именно это и позволяет компаниям не только выдерживать конкурентную борьбу, но и активно воздействовать на динамику развития рынка. Успешное сочетание инноваций с гибкостью, инноваций с быстротой принятия управленческих решений и ориентацией на удовлетворение запросов потребителей с огромной вероятностью сможет обеспечить организациям долгосрочные преимущества.

Список литературы:

1. Горбунова, О.Н. Электронный бизнес. Модели бизнеса в интернете: учебное пособие / О.Н. Горбунова, А.М. Войнолович, Е.С. Алексашина; Тамбовский государственный университет имени Г.Р. Державина. – Тамбов, 2022. – 185 с.
2. Дмитриева, Е.Л. Управление инновациями: учебное пособие / Е.Л. Дмитриева, О.В. Коробова, Е.М. Королькова. – Тамбов: ТГТУ, 2024. – 82 с.
3. Набок, О.А. HR-менеджмент. Управленческие перекрестки: команда как капитал и ресурс: учебное пособие для вузов / О.А. Набок. – СПб.: Лань, 2025. – 384 с.
4. Харитонюк, П.В. Роль инноваций в повышении конкурентоспособности организаций // Символ науки. – 2025. – № 5-2.
5. Баланов, А.Н. Автоматизация, цифровизация и оптимизация бизнес-процессов: IT-решения и стратегии для современных компаний: учебное пособие для вузов / А.Н. Баланов. – 2-е изд., стер. – СПб.: Лань, 2025. – 172 с.

СПЕЦИФИКА СТРАТЕГИЧЕСКОГО МАРКЕТИНГА СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОЙ ОТРАСЛИ

Третьякова Л.А.

Доктор эконом. наук, профессор кафедры менеджмента и маркетинга,
Белгородский государственный национальный исследовательский университет

Дроботова Д.М.

Студент магистратуры,
Белгородский государственный национальный исследовательский университет

Аннотация. В статье рассматриваются ключевые особенности разработки и реализации стратегического маркетинга в сельскохозяйственной отрасли. На основе анализа теоретических подходов и практического примера ООО «Белгранкорм» выявлены основные факторы, определяющие специфику маркетинговой деятельности аграрных предприятий. Обоснована необходимость адаптации классических маркетинговых инструментов к условиям, характеризующимся высокой зависимостью от природно-климатических факторов, сезонностью производства и особым характером спроса на продукцию. Предложены направления совершенствования маркетинговых стратегий для повышения конкурентоспособности сельскохозяйственных предприятий.

Ключевые слова: стратегический маркетинг, сельскохозяйственное предприятие, агромаркетинг, маркетинговая стратегия, специфика АПК, конкурентоспособность.

Сельскохозяйственная отрасль является фундаментальной для экономики и продовольственной безопасности любой страны. Конкурентоспособность национального хозяйства в значительной степени определяется конкурентоспособностью его базовых отраслей, в первую очередь – агропромышленного комплекса, поскольку именно он обеспечивает продовольственную безопасность и социальную стабильность в обществе [3].

Однако ее функционирование и развитие сопряжены с рядом уникальных вызовов, которые требуют особого подхода к управлению, в том числе, и в сфере маркетинга. Стратегическое управление конкурентоспособностью аграрного сектора региона должно быть направлено на формирование устойчивых конкурентных преимуществ, основанных на инновационном развитии и эффективном использовании ресурсного материала [7]. Стратегический маркетинг, понимаемый как процесс анализа, планирования, реализации и контроля программ, направленных на достижение взаимовыгодных обменов с целевыми рынками для выполнения стратегических целей организации [4], в аграрном секторе приобретает ярко выраженную специфику.

Цель данной статьи – систематизировать и раскрыть ключевые аспекты этой специфики, предложив практические ориентиры для формирования эффективных маркетинговых стратегий сельскохозяйственных предприятий.

Основная особенность стратегического маркетинга в АПК проистекает из самой природы сельскохозяйственного производства. Как отмечают многие исследователи, данная сфера деятельности характеризуется высокой зависимостью от природно-климатических условий, несовпадением рабочего периода и периода производства, а также сезонностью получения продукции. Это накладывает отпечаток на все элементы маркетингового комплекса (4P). В контексте агромаркетинга ключевыми факторами успеха становятся управление качеством продукции на всех этапах производственной цепи, гибкая ценовая политика, учитывающая сезонные колебания, и развитие эффективной дистрибьютерской сети для скоропортящихся товаров. Проведенный анализ деятельности типичного сельскохозяйственного предприятия ООО «Белгранкорм» (производитель мяса птицы) наглядно демонстрирует проблемные данные. Несмотря на стабильный рост выручки на 37% за 2022-2024 гг., анализ маркетинговой деятельности выявил системные слабости, характерные для многих аграрных предприятий: отсутствие формализованной долгосрочной маркетинговой стратегии, фрагментарность

маркетинговых активностей, недостаточное использование цифровых каналов продвижения и ограниченная география сбыта. Подобные проблемы не являются уникальными, что подтверждается статистическими исследованиями, выявляющими недостаточный уровень маркетинговой активности, как один из сдерживающих факторов роста экономической эффективности сельхозпредприятий [6]. SWOT-анализ предприятия позволил идентифицировать ключевые внутренние слабости (W) и внешние возможности (O), определяющие направления для стратегического маркетинга (Таб. 1).

Таблица 1 – Ключевые элементы SWOT-анализа для формирования маркетинговой стратегии сельхозпредприятия

Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)
• Высокое качество продукции, подтвержденное сертификатами; • Современное оборудование; • Стабильные финансовые показатели.	• Отсутствие четкой долгосрочной маркетинговой стратегии; • Недостаточное использование цифровых каналов; • Ограниченная география сбыта.
Возможности (O)	Угрозы (Т)
• Растущий спрос на экологически чистые продукты; • Развитие e-commerce каналов сбыта; • Востребованность продукции за пределами региона.	• Ужесточение нормативных требований; • Выход на рынок новых конкурентов; • Изменение потребительских предпочтений.

Источник: составлено автором на основе анализа данных ООО «Белгранкорм».

На основе данного анализа становится очевидной необходимость разработки адаптивной маркетинговой стратегии, которая бы нивелировала слабые стороны и использовала открывающиеся возможности. Разработка такой стратегии требует системного подхода, рассматривающего предприятие как комплексную систему, взаимодействующую с динамичной внешней средой [2].

Другим важным аспектом является специфика целевой аудитории. В отличие от многих других отраслей, сельскохозяйственное предприятие работает одновременно на несколько разнородных сегментах: оптовые покупатели (дистрибьюторы, розничные сети), предприятия общественного питания (сфера HoReCa) и конечные потребители. Классификация

маркетинговых стратегий должна учитывать эту многоканальность, предлагая для каждого сегмента специфические инструменты из арсенала стратегий интенсивного роста, интегрированного роста или диверсификации.

Особого внимания в стратегическом маркетинге заслуживает брендинг. В условиях растущей конкуренции и изобилия предложений, сильный бренд, ассоциирующийся с натуральностью, качеством и локальным производством, становится критически важным конкурентным преимуществом.

Оценка эффективности маркетинговой стратегии в сельском хозяйстве также имеет свою специфику. Помимо классических финансовых показателей (ROMI, доля рынка, рентабельность), важнейшими метриками становятся показатель удержания клиентов (CRR), жизненная ценность клиента (LTV), и индекс лояльности (NPS). Эти показатели позволяют оценить не только краткосрочный экономический эффект, но и долгосрочную устойчивость рыночных позиций предприятия, что напрямую коррелирует с данными статистических исследований об экономической эффективности [5].

Таким образом, специфика стратегического маркетинга в сельскохозяйственной отрасли определяется комплексом факторов: от объективных условий производства до особенностей потребительского поведения. Успешная маркетинговая стратегия аграрного предприятия должна быть:

- 1) Адаптивной и учитывающей волатильность внешней среды;
- 2) Дифференцированной для различных сегментов целевой аудитории;
- 3) Интегрированной в цифровое пространство;
- 4) Ориентированной на бренд, делающей акцент на качестве и натуральности;
- 5) Измеримой с помощью как финансовых, так и нематериальных метрик;
- 6) Системной, разработанной с применением методологии стратегического инновационного менеджмента.

Перспективы стратегического управления конкурентоспособностью аграрного сектора связаны с переходом к модели инновационного развития,

основанной на цифровизации, глубокой переработке сырья и формировании мощных региональных брендов. Реализация предложенного подхода, как показали расчеты для ООО «Белгранкорм», позволяет не только добиться роста выручки на 19-30%, но и создать устойчивые конкурентные преимущества, обеспечивающие долгосрочное развитие предприятия в условиях динамичного и высококонкурентного рынка, тем самым, внося вклад в повышение конкурентоспособности национального хозяйства.

Список литературы:

1. Азоев Г.Л., Алешникова В.И., Токарев Б.Е. Маркетинг. Освоение профессии. Учебник для вузов. – СПб.: Питер, 2021. – 256 с.
2. Андрейчиков А.В., Андрейчикова О.Н. Системный анализ и синтез стратегических решений в инноватике. Основы стратегического инновационного менеджмента и маркетинга. – М.: Финансы и статистика, 2018 – 352 с.
3. Варданян М.Г. Конкурентоспособность фирмы как критерий конкурентоспособности национального хозяйства // Российское предпринимательство. – 2021. – Т. 22. - № 4. – С. 45-52.
4. Голубков Е.П. Еще раз к вопросу о понятии комплекса маркетинга // Маркетинг в России и за рубежом. – 2022. - № 1. – С. 3-8.
5. Горбатовская Е.С. Агромаркетинг: ключевые факторы и стратегии применения в сельском хозяйстве // Аграрный вестник Верхневолжья. – 2021. - № 2 (32). – С. 54-59.
6. Горелова А.В. Статистическое исследование экономической эффективности сельскохозяйственных предприятий (на примере сельскохозяйственных предприятий Республики Башкортостан) // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2022. - № 5-2. – С. 120-126.
7. Грудкина Т.И., Третьякова Л.А. Стратегическое управлению конкурентоспособность аграрного сектора экономики региона: проблемы, перспективы // АПК: Экономика, управление. – 2022. - № 5. – С. 80-81.

ПРОБЛЕМЫ ПРИМЕНЕНИЯ ДИАГРАММЫ ГАНТА ПРИ РЕШЕНИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ЗАДАЧ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ЦИКЛА

Захарова С.Г.

Кандидат эконом. наук, доцент,
доцент кафедры менеджмента и государственного управления,
Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

Щетинин Р.А.

Студент магистратуры,
Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

Аннотация. В статье обоснована актуальность применения экономико-математических методов при решении управленческих задач в организациях. Особое внимание уделено методам планирования: диаграмм Ганта, сетевого планирования, матрице распределения функций. Продемонстрировано построение диаграммы Ганта и ее применение для решения проблемы разработки системы планирования и распределения задач на участке эксплуатации резервуаров нефти и нефтепродуктов на линейной производственно-диспетчерской станции «Староликеево» Горьковского районного нефтепроводного управления АО «Транснефть-верхняя Волга».

Ключевые слова: экономико-математические методы, диаграмма Ганта, методы планирования, сетевое планирование, матрица распределения функций, эффективность.

В наше время эффективность функционирования резервуарных парков играет ключевую роль в непрерывности технологических процессов и минимизации рисков аварийных ситуаций на производстве. Участок эксплуатации резервуаров (УЭР) нефти и нефтепродуктов на линейной производственно-диспетчерской станции «Староликеево» Горьковского районного нефтепроводного управления АО «Транснефть-Верхняя Волга» делает акцент на проведении регламентных работ, связанных с эффективной

эксплуатацией резервуаров нефти и нефтепродуктов. Традиционные методы планирования и распределения задач на участке в основном опираются на ручное управление, что приводит к неоптимальному использованию ресурсов, увеличению времени простоев и повышению вероятности ошибок. В связи с этим, разработка и внедрение оптимизированной системы планирования и распределения задач на участке эксплуатации резервуаров представляется актуальной и перспективной задачей, способной существенно повысить эффективность и безопасность эксплуатации резервуарных парков.

Существует большое множество экономико-математических методов, которые активно применяются при разработке системы планирования и распределения задач в различных организациях. В аналитических и исследовательских работах российских учёных отмечается, что при формировании программы деятельности предприятия необходимо уделять особое внимание такому простому и понятному методу планирования, как диаграмма Ганта [1, с. 64], который применим в различных областях, в том числе, решает проблемы организации деятельности студентов [2, с. 57]. Эффективность применения диаграммы Ганта, как наиболее эффективного инструмента в практической деятельности. Во многих исследованиях так же делается акцент на важности применения метода сетевого планирования в строительстве, проектировании, ремонте и других сферах деятельности [3, с. 345]. Проанализировав множество статей, можно сделать вывод, что диаграмму Ганта выделяют, как один из самых простых и эффективных методов решения управленческих задач. В рамках участка эксплуатации резервуаров на линейной производственно-диспетчерской станции «Староликеево» не применяются какие-либо методы при решении управленческих задач. В первую очередь рассмотрим диаграмму Ганта, как один из наиболее удачных методов для решения данной проблемы. Диаграмма Ганта была разработана как способ демонстрации графика выполнения проектов [4, с. 1]. Столбчатые диаграммы стали играть немаловажную роль в планировании проектов. Благодаря столбчатым диаграммам можно выделить начало и конец конкретного проекта

во временном срезе, принимая во внимание каждую задачу, которая должна быть выполнена к определенному времени.

Диаграмма Ганта представляет собой отрезки, размещенные на горизонтальной шкале времени. Каждый отрезок соответствует отдельной задаче или подзадаче. Задачи и подзадачи, составляющие план, размещаются по вертикали. Начало, конец и длина отрезка на шкале времени соответствуют началу, концу и длительности задачи [4, с. 2]. Диаграмма Ганта является графиком работ, так как присутствует жесткая привязка к календарю. Вместе с тем, диаграмма Ганта не отображает сущности, а также значимости или ресурсоемкости работ [5, с. 145]. Благодаря подробной и понятной для понимания структуре диаграммы Ганта каждый участник проекта, может видеть свою роль и свой функционал, а также на основе общего графика может планировать свою работу. Наличие визуального плана помогает снизить вероятность ошибок в планировании и повысить эффективность коммуникации внутри команды [6, с. 297]. Диаграмму Ганта можно построить в различных программных пакетах. Согласно статистике, чаще всего организации выбирают следующее программное обеспечение, представленное на рис.1.

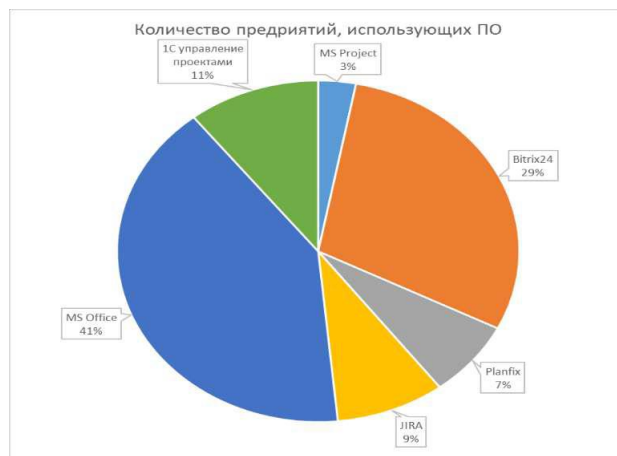


Рисунок 1 – Использование программных продуктов для построения диаграммы Ганта (разработка авторов на основе [7, с. 79])

Еще одним не менее распространенным методом при разработке системы планирования и распределения задач является матрица ответственности или матрица распределения функций. Это уникальная, четко построенная система

элементов, которая отображает в рамках одного проекта распределение ответственности между всеми его участниками. Данная матрица позволяет сбалансировать ответственность по проекту между его участниками [8, с. 100]. При этом, матрица распределения функций определяет роли по функциям управления: постановка задачи и исполнение, контроль и координация, организовывание и консультирование. Кроме того, исполнителями в матрице ответственности являются как отдельные сотрудники, так и отделы, а также организации-подрядчики. Таким образом, матрица ответственности сочетает в себе отображение процесса управления проектом на трех уровнях взаимодействия: межорганизационном, межгрупповом и межличностном [9, с. 5]. При распределении задач благодаря внедрению матрицы ответственности можно выделить такие преимущества, как четкое распределение ролей; повышение подотчетности и прозрачности; минимизация конфликтов и в итоге улучшение системы планирования. Также стоит рассмотреть еще один распространенный метод, а именно метод сетевых графиков. Главной задачей сетевого планирования является построение сетевого графика, который отражает последовательность зависимых друг от друга работ. Основная цель сетевого планирования – это сокращение до минимума продолжительности всего комплекса работ [10, с. 242]. Применение сетевого планирования позволяет наблюдать четкую и понятную визуализацию задач и их взаимосвязей, а также сократить длительность проекта за счет выявления критического пути, то есть последовательности задач, характеризующейся завершением проекта с минимальным сроком [11, с. 51].

Совершенствование системы планирования и распределения задач на участке эксплуатации резервуаров играет немаловажную роль. Это позволит намного эффективнее распределять ресурсы и сокращать сроки выполнения работ на участке. Также следует отметить, что четкое планирование и распределение задач влияют на повышение качества проводимых работ. В данном исследовании среди вышеприведенных экономико-математических методов, использующихся при планировании и распределении задач был

выбран метод Ганта. Этот метод удобен благодаря своей наглядности и простоте использования. Диаграмма Ганта четко и понятно отображает очередность задач, их начало и окончание, а также продолжительность этих задач при выполнении каких-либо работ. Наряду с простотой визуализации следует подчеркнуть еще простоту редактирования диаграммы при изменении сроков или же при добавлении новых задач в различных программных пакетах.

В нашем исследовании рассмотрим все задачи, которые необходимо выполнить при зачистке резервуара от донных отложений на линейной производственно-диспетчерской станции «Староликеево» Горьковского районного нефтепроводного управления АО «Транснефть-Верхняя Волга». Выполнением данного проекта занимается участок эксплуатации резервуаров совместно с подрядной организацией. Основные этапы проекта представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Этапы зачистки резервуара от донных отложений

Этап	Начало	Время, дни	Конец
Вывод резервуара из товарно-транспортных операций	01.09.2025	1	02.09.2025
Мобилизация насоса, инструментов, секций трубопровода, гибких рукавов, хомутов для проведения необходимых работ с помощью грузоподъемной техники	01.09.2025	1	02.09.2025
Сборка линии-трубопровода для откачки нефти из зачищаемого резервуара в другой резервуар, подключение линии к насосу и резервуарам	01.09.2025	1	02.09.2025
Процесс откачки нефти	02.09.2025	4	06.09.2025
Отключение линии от насоса и резервуаров, разборка линии-трубопровода	06.09.2025	1	07.09.2025
Транспонировка насоса, хомутов, секций трубопровода, гибких рукавов с места проведения работ с помощью грузоподъемной техники	06.09.2025	1	07.09.2025
Дренирование подтоварный воды из сифонного крана	07.09.2025	2	09.09.2025
Открытие всех люков на резервуаре	09.09.2025	2	11.09.2025
Мобилизация вентиляторов и дегазация резервуара	11.09.2025	1	12.09.2025
Транспортировка вентиляторов с места проведения работ	11.09.2025	1	12.09.2025
Запуск подрядчиков на место проведения работ со своим оборудованием и техникой, подготовка к проведению работ	11.09.2025	2	13.09.2025

Работа подрядчиков по зачистке резервуара от донных отложений	13.09.2025	14	27.09.2025
Простой резервуара/проветривание	27.09.2025	7	04.10.2025
Закрытие люков по всему резервуару	04.10.2025	2	06.10.2025

На основе вышеприведенной таблицы построим диаграмму Ганта (рис.2).

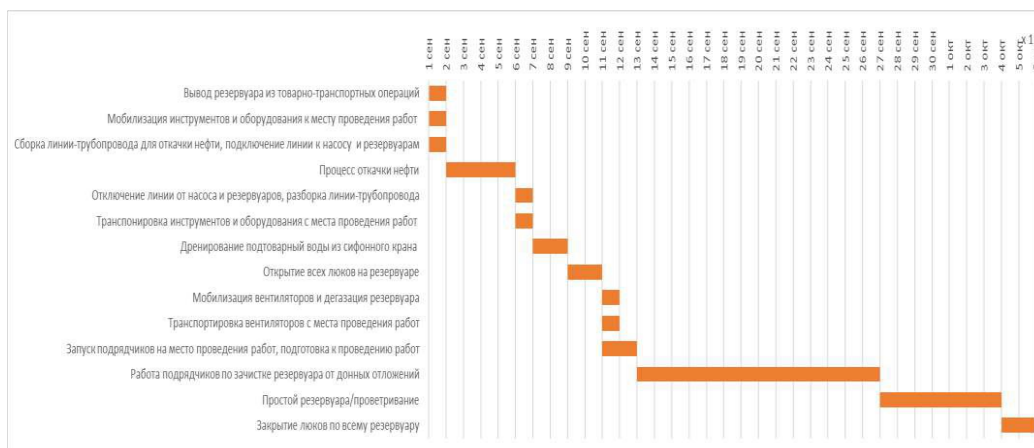


Рисунок 2 – Диаграмма Ганта зачистки резервуара от донных отложений

Построенная диаграмма Ганта отлично отражает последовательность и продолжительность всех задач при зачистке резервуара от донных отложений силами участка эксплуатации резервуаров и подрядной организации. Таким образом, можно сделать вывод о том, что выбранный экономико-математический метод позволяет грамотно спланировать и распределить задачи при проведении рассматриваемой работы. Данная методика позволяет даже неопытному пользователю ПК адаптировать её к каждому объекту контроля, учитывая его конкретные особенности [12, с. 104].

Таким образом, использование экономико-математических методов при планировании и распределении задач на участке эксплуатации резервуаров является важным фактором, обеспечивающим надежность и эффективность работы нефтеперекачивающей станции в целом. Модернизация системы позволяет наиболее рационально управлять ресурсами, оптимизировать сроки выполнения работ и повышать их качество.

Список литературы:

1. Михайлова, Л.В. Метод планирования деятельности предприятия на основе диаграммы Ганта / Л.В. Михайлова, Н.В. Арсеньева, О.И. Трегубова //

Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика, 2017. – №1. – с. 64-69.

2. Масалаб, Н.М. Диаграмма Ганта как способ организации деятельности студентов / Н.М. Масалаб // Состояние и перспективы развития современной науки и образования, 2024. – с. 57-60.

3. Онищенко, Н.Н. Сетевое планирование и управление – как метод планирования и управления инновационными процессами / Н.Н. Онищенко, Т.И. Тюленева // Проблемы инновационно-инвестиционного развития Дальнего Востока России, 2013. – с. 345-350.

4. Киямутдинова, Д.Д. Диаграмма Ганта и ее актуальность / Д.Д. Киямутдинова, А.А. Баянова, К.И. Трапезникова, А.Н. Кузяшев // Научный электронный журнал Меридиан, 2020. – №4. – с. 1-5.

5. Леоненко, Е.И. Эффективные методы сетевого планирования: Диаграмма Ганта / Е.И. Леоненко, И.Н. Григорьев // Сборник трудов VI всероссийской научно-практической конференции с международным участием. Часть 1, 2015. – с. 144-150.

6. Шепелова, Н.С. Диаграмма Ганта как инструмент управления проектами / Н.С. Шепелова, С.А. Барило, А.О. Христенко // Актуальные аспекты научных исследований, 2024. – с. 294-298.

7. Кокшаров, А.Р. Анализ состояния проектного управления в реалиях российского бизнеса / А.Р. Кокшаров // Российское предпринимательство, 2019. – №1. – с. 71-83.

8. Снетов, С.С. Особенности структурирования и применения матрицы ответственности / С.С. Снетов, А.Б. Песоцкий // Актуальные проблемы экономики и управления, 2019. – №4. – с. 99-106.

9. Фокина, О.В. Компетентностный подход к использованию матриц ответственности для повышения эффективности управления проектами / О.В. Фокина, Е.С. Тюфякова // Экономика и управление: проблемы, решения, 2017. – №8. – с. 4-9.

10. Гасец, Е.С. Сетевое планирование в управлении логистическими цепями поставок / Е.С. Гасец, Н.И. Баленичева, В.Н. Товстоношенко // Актуальные проблемы авиации и космонавтики, 2012. – №8. – с. 242-243.

11. Носов, Е.В. Применение методики сетевого планирования для проведения текущего ремонта автомобильной техники на транспортных предприятиях / Е.В. Носов, Д.Е. Дьяков, М.С. Глотов, М.А. Цыганов // Транспортное машиностроение, 2023. – №1. – с. 46-53.

12. Князева, С.Н. Управление и организация современного метода контроля сдачи объектов в эксплуатацию на основе диаграммы Ганта в контрольно-надзорных органах / С.Н. Князева // Новые технологии в учебном процессе и производстве, 2019. – с. 101-104.

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЙ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ В УСЛОВИЯХ РИСКА

Защук М.С.

Кандидат эконом. наук, доцент,
доцент кафедры экономики предприятия и управления персоналом,
Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила
Туган-Барановского

Аннотация. В статье проведено исследование основных особенностей ведения хозяйственной деятельности на территории Донецкой Народной Республики. Рассмотрены специфические риски предпринимательства в регионе, влияющих на принятие управленческих решений

Ключевые слова: риски, Донецкая Народная Республика, предпринимательская деятельность, управление, интеграция.

Современные условия ведения предпринимательской деятельности на территории Донецкой Народной Республики (ДНР) обусловлены не только

традиционными динамичными факторами непрогнозируемой внешней среды, но и спецификой, связанной с вхождением в состав Российской Федерации [1] и проведением специальной военной операции (СВО) на территории региона. Процесс интеграции региона в единое экономическое пространство обуславливает формирование определенных особенностей управления региональными предприятиями, которые связаны со специфическими рисками, что объясняет актуальность дополнительного исследования.

Управление хозяйственной деятельностью предприятий на территории ДНР строится на высокой динамичности принятий стратегических решений и формировании стратегического набора с учетом высокой степени риска. Управление всеми бизнес-процессами предприятий происходит в условиях ограниченного финансового рынка (недостаточное количество банков и банковских продуктов, страховых компаний), сложности с транспортной и ресурсной инфраструктурой (нехватка водных ресурсов, перебои в энергетике), непредсказуемого объема рынка сбыта (непрекращающиеся миграционные процессы). Рассмотрим основные специфические риски, связанные с ведением хозяйственной деятельности на территории ДНР.

1. Правовые риски, связанные с изучением, своевременным ознакомлением и использованием всероссийской и республиканской законодательной базы;

«...следует отметить, что сформировавшееся в Республиках внутреннее правовое поле всё же отличается от общероссийского и требует серьёзной подстройки» [2]. Предпринимательская деятельность на территории ДНР осуществлялась в рамках переходного периода в правовом поле после объявления независимости от Украины с 2014 по 2022 год, что предусматривало использование смешанной законодательной базы, включающей собственные положения и законы и отдельно продолжающие действовать украинские законодательные акты. С 2023 года после вхождения в состав Российской Федерации предприятия снова столкнулись с достаточно сложным переходным периодом, когда помимо ведения хозяйственной

деятельности в рамках только российского правового поля необходимо отслеживать и контролировать значительное количество законодательных актов относительно только новых регионов, а также региональной законодательной базы. Кроме того, необходимо отметить и дополнительные финансовые вложения предпринимателей для достижения соответствия российскому законодательству: изменение размера уставного фонда, требуемой торговой площади для получения отдельных видов лицензий, приобретение контрольно-кассового оборудования и т.д. Также нарушение законодательной базы даже по причине незнания для бизнеса сопряжено высокими штрафными санкциями, особенно для юридических лиц, несмотря на принятие переходного периода для отсутствия плановых налоговых проверок.

2. Политические риски, связанные с утратой или ущербом для бизнеса вследствие боевых действий в рамках проводимой СВО [3].

Одной из ключевых особенностей для предпринимательской деятельности на территории ДНР является проведение специальной военной операции, что приводит к достаточно высокому риску полной утраты бизнеса или получению значительного материального ущерба. Основной проблемой для бизнеса являлось практически полное отсутствие страховых выплат в случае наступления такой ситуации, которая считалась форс-мажором. В тоже время на данный момент рассматривается возможность обеспечения полного страхования и получения выплат на восстановление и покрытие полученных убытков при наступлении страхового случая в виде боевых действий, в том числе, ударов БПЛА.

3. Кадровые риски, обусловленные недостаточным предложением на рынке труда, как в необходимом объеме, так и необходимого качества.

Так, в некоторых сферах наблюдается существенное превышение спроса над предложением на рынке (торговля, металлургия, машиностроение), а также острая нехватка специалистов необходимого уровня по причине миграции в другие регионы РФ (медицинские работники, шахтеры, IT-специалисты, химики-лаборанты и т.д.). Только создание благоприятных условий для

возвращения специалистов на территорию ДНР и привлечение новых специалистов за счет поддержки государства могут сократить существующий конъюнктурный разрыв.

4. Конкурентные риски, формируемые за счет потенциального изменения интенсивности конкуренции при появлении на рынке крупных национальных игроков.

Во многих сферах экономики, особенно в освобождаемых городах ДНР (г. Мариуполь, г.Волноваха, пгт Урзуф и др.), интенсивность конкуренции невысокая, даже наблюдается недостаточное предложение на товарном рынке. Такая ситуация обуславливает привлекательность рынка для многих предприятий, что формирует потребность в инвестициях для дальнейшего развития и расширение деятельности. Но при этом существует риск, что после прекращения боевых действий, при снижении политического риска, на региональный рынок могут массово зайти крупные национальные предприятия, обладающие колоссальным капиталом, при котором региональные предприятия являются неконкурентоспособными (например, региональные торговые сети и всероссийские).

Таким образом «...новые регионы России имеют достаточно высокий уровень экономического развития, в первую очередь, за счет промышленного производства и агропромышленного сектора» [4] и значительный уровень сырьевой базы для формирования промышленного потенциала и дальнейшего эффективного развития вне существующих государственных дотаций [5]. Однако вместе с возможностями потенциального рынка сбыта и стимулирующими государственными программа поддержки, существует большое количество угроз внешней среды в виде высоких рисков ведения предпринимательской деятельности, которые обязательно необходимо учитывать и прогнозировать действия на случай наступления рискованной ситуации.

Список литературы:

1. Федеральный конституционный закон от 04.10.2022 N 5-ФКЗ (ред. от 25.12.2023) «О принятии в Российскую Федерацию Донецкой Народной Республики и образовании в составе Российской Федерации нового субъекта – Донецкой Народной Республики».
2. Орлов, С.Л. О некоторых особенностях вхождения в национальное пространство России и об экономическом потенциале новых территориальных образований / С.Л. Орлов, П.В.Строев // Вестник экономики, права и социологии. - 2022. - № 4. [Электронный ресурс]. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/o-nekotoryh-osobennostyah-vhozhdeniya-v-natsionalnoe-prostranstvo-rossii-i-ob-ekonomicheskom-potentsiale-novyh-territorialnyh/viewer> (Дата обращения: 02.11.2025).
3. Исаков Н.А., Неткачев К.И. Инструменты интеграции новых регионов в национальное пространство Российской Федерации // Креативная экономика. – 2024. – Том 18. – № 8. – С. 2125–2140. doi: 10.18334/ce.18.8.121505.
4. Васильева, Р.И. Анализ перспектив интеграции новых регионов России в национальное экономическое пространство / Р.И.Васильева, С.В.Дорошенко. [Электронный ресурс]. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-perspektiv-integratsii-novyh-regionov-rossii-v-natsionalnoe-ekonomicheskoe-prostranstvo?ysclid=m824atglls670364758> (Дата обращения: 1.11.2025).
5. Экономическое развитие Донбасса: маркетинговые стратегии, финансовая система и социальные аспекты. Приурочена 160-летию со дня рождения Михаила Туган-Барановского / С. В. Дрожжина, Е. М. Азарян, И. З. Глебова [и др.]. – Донецк: Издательский дом "Научная библиотека", 2024. – 504 с. – ISBN 978-5-00202-654-8.

ПЕРСПЕКТИВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ РЫНКА ПЛАТЕЖНЫХ КАРТ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Ивасенко А.Г.

Доктор эконом. наук, доцент,
профессор кафедры финансовых рынков и страхования,
Сибирский университет потребительской кооперации

Ефимова Д.С.

Студент,
Сибирский университет потребительской кооперации

Аннотация. В статье определяются перспективные направления развития рынка платежных карт в России, сформированные под влиянием технологического прогресса, изменений в регуляторной политике и эволюции потребительских предпочтений. Ключевыми трендами признаны развитие НСПК «Мир», углубленная цифровизация банковского сектора, внедрение инновационных продуктов и повышение финансовой грамотности. Работа основана на данных Банка России и актуальных научных исследованиях за 2021–2025 годы.

Ключевые слова: платежные карты, безналичные расчеты, НСПК «Мир», цифровизация, Система быстрых платежей (СБП), финансовые инновации.

Преодоление существующих проблем и дальнейший рост рынка платежных карт в России связаны с реализацией ряда перспективных направлений, формируемых под влиянием технологического прогресса. Как отмечают исследователи, российский рынок демонстрирует позитивную динамику, а его развитие в перспективе будет определяться способностью адаптироваться к новым геоэкономическим условиям и внедрять инновации [1, 5].

Ключевым направлением обеспечения суверенитета и устойчивости национальной платежной системы является развитие НСПК «Мир». По подсчетам экспертов, внедрение национальной системы позволит снизить затраты кредитных организаций в сфере внедрения новых банковских продуктов и услуг на 75%, улучшить качество безналичных расчетов, а также повысит привлекательность карточных продуктов для широких слоев населения [3]. Перспективы системы связаны не только с ростом эмиссии внутри страны, но и со стратегической задачей выхода на международный уровень. Интеграция с зарубежными партнерами и обеспечение бесперебойного функционирования карт за пределами РФ являются крайне важными для снижения зависимости от внешних факторов и повышения удобства для российских граждан [3, 5].

По состоянию на 2023 год, несмотря на быстрый рост эмиссии, карты «Мир» пока значительно уступают международным аналогам по степени распространения за рубежом. Решением данной проблемы является развитие кобейджинговых проектов (например, «Мир»-UnionPay, «Мир»-JCB), которые позволяют использовать карту как внутри страны, так и за ее пределами в сетях партнерских платежных систем [3]. Дальнейшая интеграция с странами Евразийского экономического союза и другими стратегическими партнерами позволит гражданам совершать трансграничные операции с использованием национальных платежных инструментов [1, 5].

Цифровая трансформация банковского сектора продолжает определять вектор развития. Виртуальные и цифровые карты активно развиваются как экологичная и экономичная альтернатива пластиковым носителям. Их ключевые преимущества – моментальный выпуск, бесплатное обслуживание и повышенная безопасность при онлайн-платежах [2, 4].

- Система быстрых платежей (СБП) – сервис, позволяющий переводить деньги по номеру телефона, стал массовым явлением. Его дальнейшая интеграция с торговыми точками и сервисами позволяет частично

замещать традиционные карточные платежи, предлагая еще более быстрый и удобный опыт [2, 5].

- Биометрическая идентификация – перспективным направлением является внедрение технологий распознавания лица и голоса для удаленной идентификации клиентов и подтверждения операций. Такие решения, продвигаемые, в частности, крупнейшими банками, потенциально могут повысить безопасность и создать основу для полностью бесконтактных и бескарточных платежей в будущем [2].

В условиях высокой конкуренции ключевым фактором развития рынка становится предложение персонализированных, удобных и безопасных продуктов для конечных потребителей.

- Кобрендинговые и мультикарты – программы, разработанные совместно банками и партнерами (ритейлерами, авиакомпаниями и т.д.), позволяют совмещать кэшбэк от платежной системы с бонусами выбранного банка и партнера, что значительно повышает привлекательность продукта [1, 2].

- Кастомизация кредитных продуктов – банки стремятся предложить клиенту условия, соответствующие его предпочтениям и образу жизни: различные варианты ставок и кредитных лимитов, снижение стоимости обслуживания при увеличении количества транзакций [1].

- Карты рассрочки и льготные периоды – продукты, позволяющие оплачивать покупки в магазинах-партнерах без переплаты, пользуются высоким спросом и являются мощным инструментом привлечения клиентов [1].

Повышение финансовой грамотности и безопасности для устранения недоверия населения напрямую связано с просветительской работой и укреплением безопасности.

- Образовательные инициативы – необходимы совместные программы Банка России, кредитных организаций и государства,

разъясняющие принципы безопасного использования карт, права потребителей и преимущества безналичных расчетов [2, 4].

- Укрепление безопасности – банки продолжают внедрять более строгие протоколы, системы мониторинга подозрительных операций в реальном времени, а также информировать клиентов о правилах безопасности [2, 4]. Борьба с кибермошенничеством остается одним из приоритетов, для чего необходимо дальнейшее укрепление систем информационной безопасности финансовых учреждений [4].

Таким образом, перспективы развития рынка платежных карт в России лежат в плоскости глубокой цифровизации, создания персонализированных и безопасных продуктов, а также в системной работе по повышению финансовой грамотности населения. Стратегическими векторами являются укрепление позиций НСПК «Мир» и ее интеграция в международную платежную экосистему, активное внедрение инновационных технологий (СБП, биометрия, цифровой рубль) и развитие инфраструктуры для трансграничных платежей. Реализация этих направлений позволит не только преодолеть существующие барьеры, но и вывести российский рынок платежных карт на качественно новый уровень, способствуя устойчивому росту безналичной экономики и укреплению финансового суверенитета страны.

Список литературы:

1. Алиева, Ж. М. Перспективы развития рынка банковских карт в денежном обращении России / Ж. М. Алиева, А. А. Амадаев, Т. А. Юсупова // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2023. – Т. 13, № 5-1. – С. 370-378.
2. Иванова, Е. В. Современное состояние, проблемы и перспективы расчетов с использованием банковских карт в РФ / Е. В. Иванова // Финансовая жизнь. – 2023. – № 1. – С. 122-128.
3. Онопук, Е. Ю. Направления развития и перспективы платежных карт "МИР" / Е. Ю. Онопук // Национальная Ассоциация Ученых. – 2021. – № 69-2. – С. 62-65.

4. Орлова, Т. В. Оценка состояния и перспектив развития рынка платежных карт в России / Т. В. Орлова // Вестник науки. – 2023. – Т. 3, № 6(63). – С. 104-108.

5. Поршнева, И. И. Направления развития платежной системы Российской Федерации в современных условиях / И. И. Поршнева // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2025. – № 3-1. – С. 130-135.

НАЛОГОВЫЕ ПОСЛЕДСТВИЯ И РЕГУЛИРОВАНИЕ ОПЕРАЦИЙ С КРИПТОАКТИВАМИ

Ивашечкина Л.Г.

Старший преподаватель кафедры финансов и правового регулирования
финансового рынка,

Нижегородский институт управления – филиал РАНХиГС

Клюева В.А.

Студент бакалавриата,

Нижегородский институт управления – филиал РАНХиГС

Козлова М.А.

Студент бакалавриата,

Нижегородский институт управления – филиал РАНХиГС

Аннотация. В статье исследуются актуальные вопросы налогообложения операций с криптоактивами в России и за рубежом. Анализируются проблемы правовой квалификации цифровых активов и их влияния на налоговые последствия. Рассматриваются особенности определения налоговой базы при майнинге, обмене и иных операциях с криптовалютой. Особое внимание уделяется сложностям налогового администрирования, связанным с децентрализованной природой блокчейн-технологий. На основе сравнительного анализа предлагаются пути совершенствования российского законодательства в данной сфере.

Ключевые слова: криптоактивы, налогообложение, цифровая экономика, налоговое администрирование, блокчейн.

Стремительное развитие цифровой экономики и появление новых видов активов, таких как криптовалюты, создают серьезные вызовы для традиционных налоговых систем. Их децентрализованная природа и анонимность требуют особого правового подхода. В России вопросы налогообложения этих активов пока недостаточно проработаны, что создает правовую неопределенность для участников рынка.

Ситуацию усложняет и сама экосистема криптоактивов, которая эволюционировала от простых виртуальных валют до токенизированных обязательств и сложных гибридных конструкций. Это многообразие затрудняет выработку единой правовой квалификации, лежащей в основе налогообложения. В мире уже сложились разные подходы. Например, в США криптовалюту рассматривают как имущество, облагая прибыль от операций налогом на прирост капитала [3]. Такая модель обеспечивает определенность, но может создавать излишнюю нагрузку для тех, кто использует активы для расчетов.

В Европейском Союзе наметилась тенденция к освобождению операций с криптовалютой от НДС. Европейский суд в деле *Skatteverket v Hedqvist* постановил, что виртуальные валюты сопоставимы с фиатными валютами в смысле обеспечения обмена [2, с. 23]. Эта позиция заложила основу для дифференцированного подхода к налогообложению различных типов криптоактивов. В РФ процесс формирования правового режима криптоактивов проходит сложно. Принятие Закона о ЦФА ввело понятия «цифровые финансовые активы» и «цифровая валюта», однако их разграничение носит искусственный характер. Как отмечают исследователи, «криптоактивы, которые не соответствуют признакам ЦФА или утилитарных цифровых прав, остаются за рамками действующего регулирования» [5]. Этот правовой вакуум создает риски как для налогоплательщиков, так и для налоговых органов.

Ключевой проблемой остается определение момента возникновения налогового обязательства. В разных странах подходы к майнингу различаются: в США, Великобритании и Японии он признается налогооблагаемым событием, а в Чехии, Франции и Польше налог возникает только при последующей продаже актива.

Сложности также вызывает квалификация хард-форков и эйрдропов. Открытыми остаются вопросы о признании получения новых токенов доходом и оценке их стоимости при отсутствии биржевых котировок. Исследователи полагают, что если новая криптовалюта не была получена, то и налогооблагаемого дохода не возникает [1, с. 132]. Однако это не снимает проблем оценки и декларирования.

Операции обмена криптоактивов рассматриваются как мена, что порождает сложности с определением финансового результата. Предлагаемые подходы, такие как использование справедливой рыночной стоимости, труднореализуемы на практике из-за высокой волатильности и множественности торговых площадок [4].

Что касается видов налогов, то в отношении операций с криптоактивами применяются преимущественно прямые налоги. Авторы исследований сходятся во мнении, что «операции с криптоактивами не облагаются налогом на добавленную стоимость» [1, с. 4], что соответствует общемировой практике.

Основные сложности в сфере налогового администрирования связаны с децентрализованным характером блокчейн-сетей, что делает традиционный контроль малоэффективным. Как справедливо отмечает А.А. Валова, «без возможности проверки задекларированных доходов, вероятность их достоверного декларирования невысока» [2, с. 22]. Ситуацию осложняет неадаптированность международных стандартов обмена налоговой информацией.

Перспективным решением видится возложение обязанностей по налоговому контролю на операторов криптобирж, которые де-факто действуют

как финансовые посредники [6]. В России эти подходы только формируются, и их эффективность будет зависеть от способности налоговых органов верифицировать полученные данные. При этом важным аспектом остается стимулирование добровольного соблюдения законодательства. Жесткие репрессивные меры могут привести к уходу рынка в «тень». Более эффективным представляется создание понятных и необременительных правил, включая возможные льготы для долгосрочных инвесторов и упрощенный порядок декларирования для мелких операций [4].

Особые сложности возникают с налогообложением новых сегментов рынка, таких как децентрализованные финансы (DeFi) и невзаимозаменяемые токены (NFT) [6]. Универсального ответа на вопросы квалификации доходов от этих операций сегодня не существует, что указывает на необходимость гибких подходов в законодательстве. Для дальнейшего развития цифровой экономики требуются гибкие законодательные решения. В первую очередь, целесообразно внедрить в Налоговый кодекс РФ отдельную главу о цифровых активах, которая установит четкие определения и порядок налогообложения. Например, для майнинга налоговым событием логичнее считать не добычу, а последующую продажу криптовалюты, что существенно снизит административную нагрузку на майнеров. Кроме того, по аналогии с практикой ЕС, стоит освободить от НДС операции по обмену криптовалют на фиатные деньги, рассматривая их как финансовые услуги. Для предотвращения ухода рынка в «тень» критически важен упрощенный механизм декларирования. Стимулировать его мог бы специальный налоговый вычет для физических лиц, похожий на вычет по ИИС. Одновременно с этим можно установить годовой порог операций, например, в 600 000 рублей: в пределах этой суммы действовал бы уведомительный порядок с упрощенной отчетностью, а ее превышение автоматически переводило бы налогоплательщика на общий режим с полным учетом доходов и расходов.

Проведенное исследование показывает, что налогообложение криптоактивов остается сложной и не до конца решенной проблемой.

Отсутствие единого подхода к их правовой квалификации создает трудности для налогоплательщиков и органов власти. Для России актуальной задачей является разработка четкого и сбалансированного регулирования, учитывающего международный опыт. Это позволит интегрировать криптоактивы в легальный экономический оборот и обеспечить поступление налоговых платежей в бюджет.

Список литературы:

1. Астраханцева, И. А. Исследование алгоритмов функционирования криптоактивов для определения оптимального режима налогообложения / И. А. Астраханцева, А. С. Кутузова, Е. Н. Морозов, Р. Г. Астраханцев // Известия ВУЗов. Серия «Экономика, финансы и управление производством». – 2022. – № 1(51). – С. 131–137. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-algoritmov-funktsionirovaniya-kriptoaktivov-dlya-opredeleniya-optimalnogo-rezhima-nalogooblozheniya> (дата обращения: 27.10.2025).
2. Валова, А. А. Налоговое регулирование операций с криптоактивами в России и за рубежом / А. А. Валова // Налоги и налогообложение. – 2022. – № 4. – С. 22–37. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/nalogovoe-regulirovanie-operatsiy-s-kriptoaktivami-v-rossii-i-za-rubezhom> (дата обращения: 27.10.2025).
3. Калининская, М. В. Проблемы и направления развития системы налогообложения цифровых активов и криптовалюты / М. В. Калининская, К. А. Березняк, А. Н. Рыбин, В. Е. Яковлева // Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. – 2025. – № 4. – С. 170–176. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-i-napravleniya-razvitiya-sistemy-nalogooblozheniya-tsifrovyyh-aktivov-i-kriptovalyuty> (дата обращения: 27.10.2025).
4. Кочергин, Д. А. Криптоактивы: экономическая природа, классификация и регулирование оборота / Д. А. Кочергин // Вестник международных организаций: образование, наука, новая экономика. – 2022. – № 3. – С. 45–58. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kriptoaktivy->

ekonomicheskaya-priroda-klassifikatsiya-i-regulirovanie-oborota (дата обращения: 27.10.2025).

5. Пономарева, К. А. Налогообложение операций с цифровыми финансовыми активами в контексте классических правил налогообложения / К. А. Пономарева, А. О. Симонов // Правоприменение. – 2023. – Т. 7, № 4. – С. 35–44. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/nalogooblozhenie-operatsiy-s-tsifrovymi-finansovymi-aktivami-v-kontekste-klassicheskikh-pravil-nalogooblozheniya> (дата обращения: 27.10.2025).

6. Халикова, С. М. Налоговые аспекты оборота цифровых прав в Российской Федерации / С. М. Халикова, Т. Р. Хамидуллин // Вопросы российской юстиции. – 2023. – № 24. – С. 510–523. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/nalogovye-aspekty-oborota-tsifrovyyh-prav-v-rossiyskoy-federatsii> (дата обращения: 27.10.2025).

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ В ИТ-КОМПАНИИ

Карпова Е.Н.

Кандидат эконом. наук, доцент,
доцент кафедры теории и технологий в менеджменте,
Южный федеральный университет

Аннотация. В настоящее время ИТ-компании сталкиваются с быстрым ростом технологий и изменениями в бизнес-среде, что требует от них постоянного совершенствования своей деятельности. Одним из ключевых факторов успеха для ИТ-компаний является эффективное проектное управление, которое позволяет быстро и качественно выполнять проекты, удерживать стабильность компании и привлекать заказчиков. Следовательно, совершенствование системы проектного управления в ИТ-компаниях имеет огромную актуальность и является необходимым условием для ее успешного развития.

Ключевые слова: проект, проектное управление, проектный подход, IT-компания, IT-проекты, конкурентоспособность.

На сегодняшний день, в условиях нестабильной политической, экономической и социальной обстановки остро стоит вопрос об удержании конкурентных преимуществ компаний. Изменения внешней и внутренней среды могут коснуться абсолютно любой компании, которая стремится удерживать свои позиции и развиваться на рынке. Для того чтобы оставаться в тонусе и своевременно реагировать на изменения, при этом удерживая и укрепляя свои конкурентные позиции, у организаций остро возникает необходимость в создании тех или иных проектов, которые способны вывести компанию на новый уровень или сделать её более устойчивой к постоянно меняющейся среде и конъюнктуре рынка. Роль проектной деятельности, в этом случае, является первостепенной.

Проект согласно РМВоК – это «временное предприятие, направленное на создание уникального продукта, услуги или результата» [3]. Работа над проектом – это сложный и непростой процесс, что выражается спецификой каждого проекта, его сложностями в процессе реализации, сферой проектной деятельности. Однако, несмотря на это, процесс работы над любым проектом реализуется в рамках его жизненного цикла, следуя выделенным фазам и соблюдая их последовательность и взаимосвязи. Такая этапизация проектной деятельности позволяет эффективно достигать поставленных целей и задач проекта.

«Управление проектами – применение знаний, навыков, инструментов и методов управления к проектной деятельности для удовлетворения предъявляемых к проекту требований» [4, с. 5]. Говоря об основных подходах к управлению проектами, стоит выделить проектный и функциональный подходы к управлению.

Проектный подход ориентирован на достижение цели (завершение проекта) и рассматривает проект как временное предприятие. В основе данного

подхода лежит идея о том, что проект может быть более эффективно выполнен, если он разбит на части и каждая часть будет выполнена как отдельный проект с собственной командой и ресурсами. Основными преимуществами проектного подхода к управлению являются «прозрачность управления организацией, контроль финансов, ресурсов, материалов, оборудования и объемов на всех этапах и задачах выполнения проекта» [2, с. 171].

Что касается функционального подхода к управлению предприятием, то он представляет собой «концепцию целеполагания, анализа, планирования, организации и контроля деятельности системы, основанную на первичном выделении структурных функциональных единиц, формирующих бизнес-процессы, каждый из которых протекает во взаимосвязи с другими структурными функциональными единицами системы и/или внешней средой» [1, с. 13]. В функциональном подходе управление проектом осуществляется путем определения функций, которые необходимы для выполнения работ по проекту. В этом подходе управление персоналом осуществляется в соответствии с их профессиональными навыками и специализацией. Функциональный подход имеет своим фундаментом иерархию управления, где высшее руководство принимает стратегические решения, а низший уровень занимается решением текущих задач.

Сравнивая эти два подхода, можно сделать вывод, что проектный подход более гибок и универсален, акцентирован на целевые результаты. Функциональный же подход ориентирован на решение повседневных вопросов организации и контроля выполнения деятельности.

На сегодняшний день экономика претерпела значительную трансформацию, что повлияло на становление и развитие цифровой экосистемы. В сфере информационных технологий значительное место, как и в любой другой сфере, занимает проектный подход. Процесс управления IT-проектами во многом отличается детальным и структурированным подходом к планированию, что выражается в применении комплекса методических и

технических средств при организации проектной деятельности, а также качественном контроле и мониторингом.

Особенность ИТ-проектов выражается следующими их характеристикам:

1. Сложность их выражения в денежной составляющей. Безусловно любое ИТ-решение стоит ресурсов и затрат на разработку, но зачастую сложно определить какой эффект, в частности, какую рентабельность принесёт это решение самой компании. Расчёт необходимой функциональности в денежной составляющей может вызывать затруднения и требует тщательной проработки аналитиками совместно с заказчиком и командой разработки. Стоит отметить, что любое ИТ-решение зачастую не является дешёвым и сопровождается существенными денежными затратами.

2. Высокий риск. Любой проект имеет риски, которыми необходимо управлять, определять эти риски и устанавливать меры реагирования на них. ИТ-проектам также свойственны риски, которые характеризуются детализацией, интенсивностью и итерационностью выполнения работ. Различные факторы, как внешние, так и внутренние, влияют на сроки, бюджет, своевременный релиз продукта, трудозатраты, качество. Зачастую влияние обозначенных факторов имеет с высокой вероятностью негативную окраску, что подтверждается различными статистическими данными и отчётами.

3. Зависимость элементов информационной системы. Информационная система представляет собой элементы, которые взаимосвязаны друг с другом. Данная особенность выражается не только с точки зрения технической реализации, но и с точки зрения пользования самим продуктом конечным пользователем.

Говоря о статистике в управлении ИТ-проектами, стоит сказать, что согласно исследованиям, лишь 29% ИТ-проектов завершились успешно и результативно. Причинами неудач подобных проектов в силу их специфики послужили: технологические вызовы, строгие дедлайны, ограниченность ресурсов [5].

Дж. Филипс, являясь руководителем образовательных программ по проектному менеджменту, выделил ряд фундаментальных проблем, свойственных большинству проектов:

- превалирующая сложность управления IT-проектами над обычными проектами, то есть теми, которые не относятся к IT-сектору;
- стремление успеть в сроки зачастую уменьшает качество работы, подобная спешка вызывает ряд рисков, которые не всегда проработаны;
- недостаточность в планировании и сборе требований, что выражается в неверной оптимизации и последующей нагрузке;
- неравномерная нагрузка на менеджеров проектов, в частности, это относится к тем менеджерам, которые имеют множество проектов, что вызывает неверное распределение нагрузки на самих менеджеров с последующими провалами в управлении.

Таким образом, стоит отметить, что процесс управления проектами отличается сложностью и насыщенностью задач и факторов, которые ложатся на плечи проектного менеджера и команды разработки. Значительное отражение это находит именно в IT-секторе. В условиях цифровизации проектная деятельность в IT-сфере более чем актуальна. Сегодня, современные IT-проекты имеют ряд различных проблем и аспектов, прямым образом влияющих на сам проект, его рентабельность и идейную составляющую. Исходя из чего, необходимо подходить к проектной деятельности с учётом ряда особенностей и нюансов, свойственных каждому проекту. Необходимо определять методологию, инструменты, цели и назначение самого проекта. Описанные выше факторы и критерии успеха проектной деятельности, а также лучшие практики, способны положительным образом отразиться на всех этапах работы над проектом

Список литературы:

1. Кобзев А.М., Родионова Л.Н. Применение функционального подхода в системе управления предприятием // Sciences of Europe. 2021. №77-2.

[Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/primenenie-funktsionalnogo-podhoda-v-sisteme-upravleniya-predpriyatiem>(Дата обращения: 13.10.2025).

2. Кропотина О.Е. Проектный и процессный подходы в управлении: достоинства и недостатки // Образование и право. 2019. №9. С. 167-172.

3. Руководство к своду знаний по управлению проектом (Руководство РМВОК) – Седьмое издание и Стандарт управления проектом. [Электронный ресурс]. URL: https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9781628257021_A49469767/preview-9781628257021_A49469767.pdf (Дата обращения: 13.10.2025).

4. Управление проектами: учебник и практикум для вузов / А.И. Балашов, Е.М. Рогова, М.В. Тихонова, Е.А. Ткаченко; под редакцией Е.М. Роговой. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 302 с.

5. Филипс Дж. Управление проектами в компании: определение и решение ключевых проблем. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.advantagroup.ru/blog/upravlenie-it-proektami> (Дата обращения: 13.10.2025).

КАСТОМИЗАЦИЯ ЛОГИСТИЧЕСКИХ УСЛУГ С ПОМОЩЬЮ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА

Кирюшин С.А.

Кандидат эконом. наук, доцент,
доцент кафедры торгового дела,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

Аннотация. В условиях роста спроса на персонализированный сервис искусственный интеллект становится ключевым инструментом кастомизации логистических услуг. На основе сравнительного и стратегического анализа компаний: ПАО «Корпоративный центр ИКС 5», ПАО «Магнит», «Amazon» и «Walmart» выявлены ключевые факторы успеха. Исследование показывает, что

глубина кастомизации напрямую зависит от бизнес-модели и уровня цифровой зрелости компании.

Ключевые слова: кастомизация логистических услуг, искусственный интеллект, цифровая трансформация, логистика, бизнес-модели.

Современные потребители все чаще ожидают не просто быстрой, но и персонализированной доставки с учетом адаптации маршрута под индивидуальные предпочтения. В этих условиях искусственный интеллект (ИИ) способен трансформировать логистические услуги в гибкий, клиентоориентированный сервис. Актуальность настоящего исследования обусловлена необходимостью понять, как компании с разными бизнес-моделями от российских ритейлеров до глобальных технологических гигантов используют ИИ для кастомизации логистических услуг, и какие факторы определяют успех таких инициатив. В настоящее время существуют различные точки зрения специалистов на понятия «персонализация», «кастомизация» в контексте реализации логистических услуг.

Персонализация - использование данных для создания персонализированных предложений и рекомендаций, что повышает конверсию и удовлетворенность клиентов [1, С. 14]. Концепция логистического обслуживания заключается в построении таких отношений с потребителем, в рамках которых возможно решение практически всех проблем логистики потребителя [2, С. 293].

Массовая кастомизация считается «новой конкурентной парадигмой». Для такой массовой кастомизации продукции цепь поставок должна быть организована таким образом, чтобы обеспечивать оперативную реакцию на запросы клиентов и конкурентоспособность по затратам. Для кастомизации продуктов, услуг часто используются пакеты дополнительных услуг, такие как: индивидуальная конфигурация продукта, добавление функций или специальных пакетов и вариантов оформления [3]. Кастомизация логистических услуг с помощью искусственного интеллекта - это системная

способность логистической сети динамически адаптировать планы доставки, складирования и распределения ресурсов на основе прогнозирования спроса, анализа больших данных и поведения клиентов, а также влияния внешних факторов в реальном времени с целью эффективного администрирования по обеспечению точного соответствия логистических услуг уникальным потребностям клиентов и повышения гибкости, качества обслуживания в логистической системе.

Цель исследования состоит в том, чтобы выявить особенности, стратегические подходы и ключевые факторы успеха кастомизации логистических услуг с применением искусственного интеллекта в компаниях с различными бизнес-моделями и уровнями цифровой зрелости. В качестве объектов анализа были выбраны: ПАО «Корпоративный центр ИКС 5», ПАО «Магнит», «Amazon» и «Walmart».

Предметом исследования являются механизмы и практики применения технологий искусственного интеллекта для кастомизации логистических услуг, включая персонализацию доставки, адаптивное управление запасами, динамическую маршрутизацию и прогнозирование индивидуального спроса. Исследование вносит вклад в развитие теории логистического сервиса путем систематизации современного понимания кастомизации логистических услуг в условиях ИИ-трансформации, расширения эмпирической базы, выявления контекстно-зависимых ключевых факторов успеха. Результаты стратегического анализа кастомизации логистических услуг представлены в табл.1.

Таблица 1 - Результаты стратегического анализа кастомизации логистических услуг.

Компания	Стратегическая роль кастомизации через ИИ	Тип стратегии	Уровень интеграции ИИ в логистику
ПАО «Корпоративный центр ИКС 5»	Тактическая роль (адаптация под заказчика)	Стратегия «фокусирования на издержках»	Средний (оптимизация процессов)
ПАО «Магнит»	Начальный этап (улучшение сервиса)	Стратегия гибридной розничной торговли	Средний (прогнозирование и базовая кастомизация)
«Amazon»	Стратегическая роль дифференциации	Стратегия клиентского ИИ	Высокий (полная интеграция)
«Walmart»	Стратегическая конкуренция с «Amazon»	Стратегия омниканальной автоматизации на базе ИИ	Высокий (платформа данных Luminate для оптимизации и улучшения «последней мили»)

По результатам анализа, согласно табл. 1, кастомизация логистических услуг через ИИ российских предприятий находится на начальном этапе и носит преимущественно тактический, а не стратегический характер, кроме этого, кастомизация логистических услуг через ИИ - ядро бизнес-модели «Amazon», а для компании «Walmart» - это стратегический приоритет, направленный на конкурентную борьбу в сегменте персонализированной доставки. В табл.2 представлены ключевые факторы успеха кастомизации логистических услуг с помощью ИИ.

Таблица 2 - Ключевые факторы успеха кастомизации логистических услуг с помощью ИИ

Ключевой фактор успеха	Роль в кастомизации	ПАО «Корпоративный центр ИКС 5»	ПАО «Магнит»	«Amazon»	«Walmart»
1	2	3	4	5	6
1. Качество и масштаб данных о клиентах	Поведение клиентов, предпочтения, история заказов	Формирование массивов данных для повышения точности моделей ИИ и улучшения кастомизации логистических услуг	Использование аналитической платформы для сбора, структуризации данных о продажах, ассортименте и запасах	Высокий уровень, полная история взаимодействий с клиентами	Высокий уровень, программа подписки Walmart+
2. Интеграция ИИ с логистической ИТ-архитектурой	Возможность внедрять ИИ-решения в WMS, TMS, ERP в реальном времени	ИИ интегрирован в критические части логистической инфраструктуры	Интеграция ИИ для повышения эффективности работы РЦ (распределительных центров) и управления запасами	Полная интеграция на основе AWS, Kiva, Amazon Logistics	Высокий уровень, платформа Luminate, интеграция с магазинами-микроскладами
3. Гибкость доставки	Способность адаптировать маршруты, складские операции, упаковку под запрос клиента	Применение логистических решений, включая LTL, FTL, городскую доставку и роботизацию складов	Доставка с учетом геозон для адаптации под разные условия и требования клиентов	Высокий уровень, динамическая маршрутизация, роботизированные центры	Высокий уровень, магазины как микро-склады, дроны, автономная доставка
4. Замкнутая цифровая экосистема	Единая среда (заказ, доставка, обратная связь), усиливающая эффект кастомизации	Собственная платформа, объединяющая аналитические и логистические решения в едином цифровом контуре	Развитие внутренних цифровых платформ для постоянного отслеживания товаров и обработки больших данных	Ключевые сервисы Prime, Marketplace, Alexa, Logistics в замкнутой цифровой экосистеме	Частично замкнутый цифровой контур, Walmart+

Ключевой фактор успеха	Роль в кастомизации	ПАО «Корпоративный центр ИКС 5»	ПАО «Магнит»	«Amazon»	«Walmart»
5. Стратегическая приверженность кастомизации	Поддержка на уровне топ-менеджмента и включение в долгосрочную стратегию	Внедрение ИИ и роботизации как долгосрочной стратегии повышения индивидуализации услуг	Стратегическая ориентация на кастомизацию и инновации во внутренней логистике	«Одержимость клиентами» как корпоративная доктрина	Кастомизация как ответ «Amazon»
6. Технологическая автономность	Наличие собственных ИИ-разработок и контроль над ИИ-инфраструктурой	Разработка и внедрение отдельных собственных решений	Применение собственных и партнерских технологических решений	Высокий уровень, AWS, SageMaker, собственные алгоритмы	Высокий уровень, Luminate, партнерства с Symbotic, собственные ИИ-лаборатории

Проведенное исследование показало, что кастомизация логистических услуг с помощью ИИ реализуется на принципиально разных уровнях в зависимости от стратегической ориентации, цифровой зрелости и бизнес-модели компании. Полученные результаты подтверждают, что ключ к успешной кастомизации лежит не столько в наличии ИИ-технологий, сколько в их системной интеграции в клиентоориентированную логистическую стратегию.

Список литературы:

1. Харьков, В. П. Электронная коммерция и искусственный интеллект: учебное пособие / В. П. Харьков. Москва: МосГУ, 2025. 116 с. ISBN 978-5-907986-01-5. Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. URL: <https://e.lanbook.com/book/508024> (Дата обращения: 26.10.2025).
2. Гаджинский, А. М. Проектирование товаропроводящих систем на основе логистики: учебник / А. М. Гаджинский. - 4-е изд., стер. - Москва: Дашков и К, 2023. - 322 с. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2083929> (Дата обращения: 26.10.2025).
3. Hoek, R.I. (1999). The Role of Transportation in Customized Supply Chains. *Journal of Transportation Management*, 11, pp. 50-64.
4. Nicoletti, B. (2025). *Artificial Intelligence for Logistics 5.0: From Foundation Models to Agentic AI*. Palgrave Macmillan,

ВКЛАДЫ НАСЕЛЕНИЯ КАК РЕСУРС ДЛЯ БАНКОВ

Кислова Е.Г.

Кандидат эконом. наук, доцент,
заведующий кафедрой финансов и правового регулирования финансового
рынка,

Нижегородский Институт Управления РАНХиГС

Овчинникова Я.М.

Студент бакалавриата,
Нижегородский Институт Управления РАНХиГС

Павлинова М.С.

Студент бакалавриата,
Нижегородский Институт Управления РАНХиГС

Аннотация. Статья посвящена изучению роли вкладов населения в формирование ресурсной базы коммерческих банков. Особое внимание уделено рассмотрению специфики и перспектив эффективного использования данного инструмента на примере крупнейшего российского банка — ПАО «Сбербанк России».

Ключевые слова: вклады населения, ресурсная база банка, пассивы, ликвидность, Сбербанк, страхование вкладов, процентные ставки, срочные вклады.

Современная банковская система характеризуется сложной структурой ресурсной базы, включающей собственные средства и привлеченные ресурсы. Важнейшим элементом привлеченных средств являются вклады населения [1,3].

1. Теоретические основы вкладов населения в банковской системе.

Вкладом называется денежная сумма, внесенная физическим лицом в банк на основании специального договора. По форме начисления вознаграждения выделяют два основных типа вкладов:

- 1) Вклады до востребования, характеризующиеся отсутствием ограничений по сроку хранения и минимальным уровнем процентной ставки.
- 2) Срочные вклады, отличающиеся фиксированным сроком и заранее оговоренной ставкой процента [3].

Основные характеристики вкладов, важные для понимания их роли в экономике:

- Источник надежных и предсказуемых средств для банка;
- Способ поддержания необходимой ликвидности;
- Инструмент повышения доверия к финансовым институтам [2,4]

Таким образом, вклады населения выполняют две важнейшие функции: формирование ресурсной базы и обеспечение платежеспособности банка.

2. Практическая реализация механизма привлечения вкладов населением в ПАО «Сбербанк России»

Сбербанк России обладает самой широкой сетью подразделений и огромным количеством клиентов-вкладчиков. Его доля на рынке вкладов постоянно растет, делая банк лидером в данном сегменте [4]. Рассмотрим практику работы с вкладами подробнее. Банк предлагает разнообразные варианты вкладов, различающихся условиями возврата, размерами вознаграждений и степенью доступности средств [3]: - Классические срочные вклады («Пополняемый», «Управляемый»), -Накопительные счета; - Специальные социальные программы, направленные на поддержку отдельных категорий граждан (пенсионеры, ветераны труда). Рассмотрим гипотетическую ситуацию, когда гражданин открывает вклад на сумму 1 миллион рублей сроком на три года под ставку 5% годовых. Оценим динамику прироста капитала (табл.1):

Таблица 1 - Динамика прироста капитала

Год	Сумма на счете	Процентный доход
1-й	1 050 000 руб.	50 000 руб.
2-й	1 102 500 руб.	52 500 руб.
3-й	1 157 625 руб.	55 125 руб.

Из приведенного примера видно, что эффективная доходность постепенно увеличивается, однако итоговый прирост менее заметен относительно общей инфляции, составляющей около 4% ежегодно.

Анализируя существующую практику Сбербанка, выделяются следующие проблемы:

1) Высокий уровень конкуренции вынуждает банк периодически повышать ставки, что снижает маржу и ухудшает качество баланса [4].

2) Низкая информированность клиентов о новых продуктах и услугах ведет к упущенным возможностям увеличения числа вкладчиков.

3) Недостаточно развиты цифровые механизмы взаимодействия с клиентами, несмотря на высокие темпы цифровизации экономики [3]

Принимая во внимание указанные недостатки, возможны следующие меры улучшения ситуации:

1) Расширение ассортимента специализированных программ для разных групп вкладчиков;

2) Увеличение количества каналов дистанционного обслуживания и внедрение удобных мобильных приложений.

При выборе оптимальной депозитной программы частные вкладчики часто ориентируются исключительно на величину номинальной процентной ставки, недооценивая влияние условий договора на реальную доходность. В рамках данного исследования были проанализированы практические кейсы расчета эффективной процентной ставки, которые демонстрируют, как идентичные на первый взгляд банковские предложения могут приносить различный доход при одинаковых первоначальных условиях.

Сравнение вкладов с разной частотой капитализации

Сумма вклада: 500 000 руб.

Срок: 1 год

Номинальная ставка: 7% годовых

1. Ежемесячная капитализация:

Эффективная ставка = $(1 + 0,07/12)^{12} - 1 = 0,0723 \approx 7,23\%$

$$\text{Доход} = 500\,000 \times 7,23\% = 36\,150 \text{ руб.}$$

2. Ежеквартальная капитализация:

$$\text{Эффективная ставка} = (1 + 0,07/4)^4 - 1 = 0,0719 \approx 7,19\%$$

$$\text{Доход} = 500\,000 \times 7,19\% = 35\,950 \text{ руб.}$$

3. Без капитализации:

$$\text{Доход} = 500\,000 \times 7\% = 35\,000 \text{ руб.}$$

Вывод: Разница между ежемесячной и ежегодной капитализацией составляет 1 150 руб., что демонстрирует важность учета частоты начисления процентов.

Вклад с неснижаемым остатком

Сумма: 800 000 руб.

Неснижаемый остаток: 600 000 руб.

Ставка: 6,8% с ежемесячной капитализацией

Клиент снял 150 000 руб. на 4-м месяце

Расчет дохода:

Первые 3 месяца:

$$\text{Доход} = 800\,000 \times (1 + 0,068/12)^3 - 800\,000 = 13\,672 \text{ руб.}$$

Последующие 9 месяцев (остаток 650 000 руб.):

$$\text{Доход} = 650\,000 \times (1 + 0,068/12)^9 - 650\,000 = 33\,891 \text{ руб.}$$

$$\text{Общий доход} = 13\,672 + 33\,891 = 47\,563 \text{ руб.}$$

$$\text{Эффективная ставка} = 47\,563/800\,000 \times 100\% = 5,95\%$$

Проведенный расчет наглядно демонстрирует ключевой риск, связанный с вкладами, имеющими условие о неснижаемом остатке. Основная причина такого значительного расхождения заключается в том, что при частичном снятии средств проценты на изъятую сумму перестают начисляться.

В результате проведенного исследования были выявлены ключевые аспекты роли вкладов населения в формировании ресурсной базы банков, определены существующие проблемы и предложены пути их преодоления. Таким образом, создание благоприятных условий для инвесторов должно стать приоритетом дальнейшего развития банковской системы, поскольку

эффективное управление вкладами существенно укрепляет экономический потенциал банков и повышает доверие граждан к финансовым организациям [1,2,3].

Список литературы:

1. О банках и банковской деятельности [Электронный ресурс]: федер. закон от 02.12.1990 № 395-1-ФЗ (ред. от 01.07.2024) // СПС «КонсультантПлюс». – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5842/ дата обращения: 15.09.2024).
2. О страховании вкладов физических лиц в банках Российской Федерации [Электронный ресурс]: федер. закон от 23.12.2003 № 177-ФЗ (ред. от 26.07.2023) // СПС «КонсультантПлюс». – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_45416/ (дата обращения: 15.09.2024).
3. Банковское дело: учебник для бакалавров / под ред. Г. Н. Белоглазовой, Л. П. Кроливецкой. – 6-е изд., перераб. и доп. – Москва: Юрайт, 2022. – 422 с. – ISBN 978-5-534-12345-6.
4. Жарковская, Е. П. Финансовый анализ деятельности коммерческого банка: учебник / Е. П. Жарковская. – 3-е изд. – Москва: Омега-Л, 2021. – 325 с. – ISBN 978-5-370-04567-8.

ХАРАКТЕРИСТИКИ И АЛГОРИТМ ВЫБОРА БИЗНЕС-МОДЕЛИ

Коляда А.А.

Доктор бизнес-администрирования, ректор, научный
руководитель,

Евразийская школа менеджмента и администрирования
(Бизнес-школа EMAS).

Соискатель,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

Аннотация. Статья посвящена вопросам бизнес-моделирования. Обсуждаются характеристики бизнес-модели. Рассматривается алгоритм, рекомендуемый для экономически обоснованного выбора бизнес-модели.

Ключевые слова: стратегический менеджмент, бизнес-модель, бизнес-моделирование, стратегическое планирование, стратегия, характеристики бизнес-модели, выбор бизнес-модели.

В современной науке стратегического менеджмента существенное внимание уделяется обсуждению концепции бизнес-модели. Наряду с обсуждением актуальных теорий, таких, например, как КДС (прим. авт.: концепция динамических способностей) [1], RBV (прим. авт.: resource-based view – ресурсно-ориентированный взгляд [2] и TCE (прим. авт.: transaction cost economics – экономика транзакционных издержек) [3], концепция бизнес-моделирования привлекает существенное внимание исследователей. В силу молодости (активное изучение длится всего около 30 лет) в этой концепции до сих пор существует множество пробелов. В частности, такими пробелами являются вопросы характеристик бизнес-модели и алгоритма выбора наилучшего варианта бизнес-модели с экономической точки зрения.

Характеристики бизнес-модели

Ранее автором настоящей статьи были предложены такие характеристики бизнес-модели, как: *Гибкость, Эластичность и Выносливость* [4, с. 109].

Под *гибкостью* понимается способность адаптации к динамично изменяющимся условиям внешней среды.

Под *эластичностью* понимается способность противостоять негативному воздействию внешних и внутренних неблагоприятных факторов, сохраняя устойчивость даже в стрессовых ситуациях.

Под *выносливостью* понимается способность продолжительного существования в условиях глубокого экономического кризиса.

Практика показала, что такая характеристика, как *эластичность*, в силу использования идентичного термина в экономической теории, требует уточнения. В связи с этим в рамках настоящей статьи предлагаются следующие дополнительные уточняющие наименования указанной характеристики, раскрывающие её смысл: *устойчивость*, *сопротивляемость*, *резистентность*.

Дополнительно автором предлагаются ещё две важные характеристики бизнес-модели: *Сжимаемость/Регенеративность* и *Масштабируемость*.

Сжимаемость/регенеративность – способность сокращать масштабы деятельности при падении спроса, и, одновременно, способность восстанавливаться при возврате благоприятных условий.

Масштабируемость – способность бизнес-модели наращивать свою деятельность пропорционально открывающимся возможностям.

Алгоритм выбора бизнес-модели

Алгоритм выбора бизнес-модели необходим, чтобы аналитически обосновать выбор экономически наиболее эффективного варианта бизнес-модели. Описанные в научной литературе методики бизнес-моделирования (напр., [5; 6; 7]) до сих пор не предложили такой алгоритм.

По мнению автора, указанный алгоритм должен отвечать следующим требованиям:

- 1) Представлять собой аналитический (математический) расчёт.
- 2) Учитывать экономические показатели, которые организация сможет достигнуть на основе выбранной бизнес-модели.

3) Учитывать экономические факторы: ROI, динамику долей на рынке и т.п.

4) Учитывать приведённые выше характеристики бизнес-модели.

Исходя из сказанного, предлагается следующий *алгоритм выбора бизнес-модели*.

Рекомендуемой бизнес-моделью предложено считать бизнес-модель, которая получает наибольший *Индекс Выбора Бизнес-модели* (ИВБ горизонт планирования):

$$\text{ИВБ}_{\text{горизонт планирования}} = \text{СубИндексИХБМ}_{\text{горизонт планирования}} + \text{СубИндексROI}_{\text{горизонт планирования}} + \text{СубИндекс}\overline{\text{ДДК}}_{\text{стоим. вып.}}^{\text{горизонт планирования}} + \text{СубИндекс}\overline{\text{ДДК}}_{\text{натур. вып.}}^{\text{горизонт планирования}}$$

где:

$\text{СубИндексИХБМ}_{\text{горизонт планирования}} - \text{СубИндекс}$ *Характеристик Бизнес-модели*;

$\text{СубИндексROI}_{\text{горизонт планирования}} - \text{СубИндекс}$ *Коэффициента Возврата Инвестиций*;

$\text{СубИндекс}\overline{\text{ДДК}}_{\text{стоим. вып.}}^{\text{горизонт планирования}} - \text{СубИндекс}$ *средней Динамики Долей компании в кластере (на рынке)* от его объёма в стоимостном выражении;

$\text{СубИндекс}\overline{\text{ДДК}}_{\text{натур. вып.}}^{\text{горизонт планирования}} - \text{СубИндекс}$ *средней Динамики Долей компании в кластере (на рынке)* от его объёма в натуральном выражении.

В расчётах СубИндексов используются соответствующие показатели и весовые значения.

Показатели для расчётов СубИндексов:

Индекс Характеристик Бизнес-модели: Для каждой характеристики выставляется экспертная оценка (значение), далее вычисляется либо средняя оценка характеристик, либо вводятся весовые значения для каждой характеристики и перемножением весов на оценки вычисляется итоговый индекс характеристик.

ROI: В горизонте планирования вычисляется ROI.

Средняя Динамика Долей компании в Кластере (на рынке в целом) от его объёма в стоимостном выражении: В горизонте планирования вычисляется средняя динамика соответствующих долей.

Средняя Динамика Долей компании в Кластере (на рынке в целом) от его объёма в натуральном выражении: В горизонте планирования вычисляется средняя динамика соответствующих долей.

Весовые значения для расчёта СубИндексов:

Весовые значения устанавливаются экспертно для каждой отрасли, либо используются значения, рекомендуемые автором:

ИХБМ^{горизонт планирования} – 20%;

ROI^{горизонт планирования} – 40%;

$\overline{ДДК}_{\text{стоим. выр.}}^{\text{горизонт планирования}}$ – 20%;

$\overline{ДДК}_{\text{натур. выр.}}^{\text{горизонт планирования}}$ – 20%.

Список литературы:

1. Teece D.J., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management – Strategic Management Journal, 1997, vol. 18:7. pp. 509–533.
2. Barney J.B. Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, 1991, vol. 17, No. 1, pp. 99–120.
3. Панова А.А. Теория транзакционных издержек: логика возникновения и развития / А.А. Панова. – Экономическая политика. 2018. Т. 13. № 4. С. 90–107. – DOI: <https://doi.org/10.18288/1994-5124-2018-4-05>. – EDN XWBVSP.
4. Kolyada, A.A. Strategic Goals in the Field of Safety and Security, Characteristics of a Business Model / A.A. Kolyada, R.A. Buzunov – International Scientific Journal. 2025. No. 3(103). P. 91-115. – DOI 10.34286/1995-4638-2025-103-3-91-115. – EDN BDANIR.

5. Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-моделей: настольная книга стратега и новатора. Пер. с англ. – 2-е изд. М.: Альпина Паблишер. 2012. 288 с.
6. Firend A.R. Business Model: Simplified with examples from global companies. CreateSpace Independent Publishing Platform. 2018. 262 p.
7. Gassmann O., Frankenberger K., Csik M. The business model navigator. 55 models that will revolutionise your business. Pearson Education Limited, 2014.

АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ ПОЛИТИКИ УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ АВТОТРАНСПОРТНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Комендантов А.Р.

Соискатель,

Донецкий национальный университет экономики
и торговли имени Михаила Туган-Барановского

Аннотация. В статье рассматриваются вопросы оптимизации бизнес-процессов предприятий сферы услуг в условиях динамично изменяющихся рыночных условий и растущих технологических возможностей. Раскрыты ключевые цели и охарактеризованы критерии, определяющие успех оптимизации бизнес-процессов. Предложен алгоритм оптимизации бизнес-процессов предприятий сферы услуг.

Ключевые слова: бизнес-процесс, оптимизация, моделирование, цели, критерии, качество.

Современная бизнес-среда характеризуется быстрыми изменениями потребительских предпочтений и поведения покупателей. Традиционные маркетинговые стратегии часто оказываются недостаточно эффективными в условиях повышенной динамики рынка. Для сохранения конкурентоспособности предприятиям необходим постоянный мониторинг и своевременная адаптация маркетинговых инструментов и стратегий [3, с. 47].

В данных условиях возникает необходимость обеспечения устойчивого развития автотранспортных предприятий на основе внедрения инновационных методических подходов, практическое применение которых будет способствовать обеспечению гибкости и оперативности принятия управленческих решений.

Одним из главных аспектов конкурентного развития автотранспортного предприятия является непрерывное управление маркетинговым потенциалом, поскольку результативность деятельности предприятия зависит от устойчивой рыночной позиции, своевременного удовлетворения потребностей потребителей, а также адаптации к изменяющимся внешним условиям функционирования [4, с. 673]. Поэтому внедрение нетрадиционных методик по оценке и управлению маркетинговым потенциалом обеспечит долгосрочное конкурентное преимущество деятельности предприятия среди конкурентов.

Разделяя взгляд Л.В. Балабановой, которая уместно отмечает, что «... центральным, определяющим звеном общего потенциала предприятия является маркетинговый потенциал» [2, с. 18], с помощью которого предприятие сможет «...определить свое современное состояние, выявить скрытые резервы и разработать эффективные и результативные стратегии будущего развития» [1, с. 72], считаем, что именно выбранный предприятием тип политики управления маркетинговым потенциалом определяет возможности его развития в конкурентной среде.

При этом следует отметить, что современные динамические и в основном слабо прогнозируемые условия хозяйствования отечественных автотранспортных предприятий, обуславливают необходимость учета уровня реализации маркетингового потенциала по каждой его составляющей, что, в целом, определяет состояние системы управления им на предприятии [5, с. 113]. Указанный интегрированный подход к определению типа политики управления маркетинговым потенциалом обуславливает необходимость оценки фактического состояния системы управления маркетинговым потенциалом торгового предприятия в определенный период времени. Для этого

предлагается использовать следующую экономико-математическую зависимость:

$$S_{SUMPt} = fn[(MP_{t-1}, MP_t, \dots, MP_n) \wedge (\Theta_{t-1}, \Theta_t, \dots, \Theta_n) \wedge ZS \wedge MS \wedge \dots], \quad (1)$$

где S_{SUMPt} – состояние системы управления маркетинговым потенциалом предприятия в t -й период времени;

fn – функционал зависимости состояний системы управления маркетинговым потенциалом от набора компонентов ($n \rightarrow \infty$);

$MP_{t-1}, MP_t, \dots, MP_n$ – соответственно маркетинговый потенциал системы в $t-1$, t , n -й периоды времени, который характеризуется маркетинговыми ресурсами, маркетинговыми возможностями и ключевыми маркетинговыми компетенциями;

$\wedge$ – функциональная взаимозависимость элементов системы управления маркетинговым потенциалом;

$\Theta_{t-1}, \Theta_t, \dots, \Theta_n$ – соответственно фактические состояния системы управления маркетинговым потенциалом в $t-1$, t , n -й периоды времени;

ZS – способность системы управления маркетинговым потенциалом изменяться под влиянием факторов бизнес-среды;

MS – реальные и потенциальные возможности системы управления маркетинговым потенциалом.

На рис.1 представлены типы политик управления маркетинговым потенциалом автотранспортного предприятия.



Рисунок 1 – Типы политик управления маркетинговым потенциалом автотранспортного предприятия. [Авторская разработка].

Агрессивная политика управления маркетинговым потенциалом. При данной политике текущий маркетинговый потенциал используется полностью, уровень качества управления результативностью деятельности высок, состояние системы управления маркетинговым потенциалом – мощное, что свидетельствует о динамичном развитии потенциала предприятия. Сила влияния факторов-активаторов на формирование маркетингового потенциала положительна и весома, что свидетельствует о сильной податливости маркетингового потенциала к флуктуациям факторов воздействия. Поэтому, предприятие должно усилить маркетинговую активность для укрепления своей позиции в рыночной среде.

Умеренная политика управления маркетинговым потенциалом. Имеющийся маркетинговый потенциал реализуется почти сбалансированно, текущее состояние системы управления – устойчиво. Сила влияния факторов-активаторов на формирование маркетингового потенциала имеет положительную тенденцию к улучшению. Умеренная политика управления предполагает приемлемый уровень развития маркетингового потенциала с возможностью развития собственных конкурентных преимуществ при условии эффективно сбалансированного использования его структурных элементов: маркетинговых ресурсов, маркетинговых способностей и маркетинговых компетенций

Консервативная политика управления маркетинговым потенциалом. Имеющийся маркетинговый потенциал реализуется не полностью, однако имеет устойчивое состояние, сила влияния факторов-активаторов на формирование маркетингового потенциала нейтральна, однако имеет тенденцию к улучшению. Консервативная политика в управлении маркетинговым потенциалом предполагает поддержку существующего текущего состояния потенциала на уровне, достаточном для функционирования предприятия, однако есть некоторые трудности в обеспечении сбалансированности уровня реализации маркетинговых ресурсов, маркетинговых способностей и ключевых компетенций

Ограничительная политика управления маркетинговым потенциалом.

Имеющийся маркетинговый потенциал реализуется в ограничительных условиях, поскольку состояние системы управления по большей части слабое, однако оно может быть и устойчивым, однако влияние факторов-активаторов настолько стабильно негативно, что не дает возможности активно развивать маркетинговый потенциал. Поэтому главная задача состоит в минимизации негативных флуктуационных воздействий факторов и одновременном повышении уровня эффективности использования маркетинговых ресурсов, способностей и ключевых компетенций.

Таким образом, разработка альтернативных политик управления маркетинговым потенциалом автотранспортных предприятий имеет приоритетное значение в условиях быстро меняющейся деловой среды. В исследовании предложены четыре типа политики управления маркетинговым потенциалом автотранспортного предприятия: умеренная, агрессивная, консервативная и ограничительная. Предлагаемая методология позволяет руководству предприятий объективно оценивать текущее состояние маркетингового потенциала и выбирать соответствующую политику управления, направленную на укрепление конкурентных позиций и рост эффективности деятельности.

Список литературы:

1. Балабанова Л. В. Система формализации стратегического контроля маркетинга и обеспечения его потенциальной эффективности / Л. В. Балабанова, И. А. Левитан // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. – 2017. – № 6. – С. 70-75.

2. Балабанова Л.В. Управление маркетинговым потенциалом предприятия: монография / Л.В. Балабанова, Р.В. Мажинский. – Донецк: ДонДУЕТ, 2005 – 153с.

3. Кравченко Е. С. Комплексная система показателей эффективности деятельности предприятия / Е. С. Кравченко, Т. С. Михайленко // Стратегия

предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. – 2022. – № 11. – С. 44-51.

4. Хухлаев Д.Г. Содержание стратегического маркетингового управления: междисциплинарный подход // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2023. – Том 13. – № 3А. – С. 671-683.

5. Шацкий А.И. Оценка эффективности управления маркетинговым потенциалом // Креативная экономика. 2013. № 5(77). С. 111–116.

СРАВНЕНИЕ ТРАДИЦИОННЫХ МЕТОДОВ И ЦИФРОВЫХ МЕТОДОВ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ КРЕДИТНОЙ ПОЛИТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ

Кондратьева Я.Э.

Аспирант,

Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова

Аннотация. В работе рассматриваются традиционные и цифровые методы оценки эффективности кредитной политики организаций. Традиционные подходы опираются на бухгалтерскую отчетность и экономический анализ. Цифровые методы позволяют учитывать множественные факторы и высокую степень неопределенности, что обеспечивает более точную и адаптивную оценку кредитной политики организации. Это позволяет организациям повысить устойчивость и гибкость в управлении дебиторской задолженностью.

Ключевые слова: кредитная политика организации, финансовая устойчивость, финансовое состояние, ликвидность, дебиторская задолженность, финансовый анализ.

В условиях динамичного развития цифровых технологий и трансформации бизнес-процессов все более важной становится оценка эффективности текущей кредитной политики организации. Согласно

статистическим исследованиям, за II квартал 2025 года долг организаций и домашних хозяйств увеличился на 3,4 трлн. рублей [8]. Данная динамика отражает важность эффективного управления дебиторской задолженностью и, соответственно, кредитной политикой организации. Эффективность кредитной политики напрямую влияет на финансовую устойчивость, ликвидность, деловую активность, а также на финансовые результаты организации.

В процессе оценки эффективности кредитной политики применяются разнообразные методы, которые можно разделить на традиционные и цифровые (табл.1).

Таблица 1 – Сравнение традиционных и цифровых методов оценки эффективности кредитной политики организации

Критерий	Традиционные методы	Цифровые методы
Основа анализа	Финансовая отчетность, бухгалтерский учет	Моделирование, анализ данных, алгоритмы
Тип данных	Статистические, ретроспективные	Динамические, вероятностные, большие данные
Ключевые методы	Финансово-аналитический, сравнительно-сопоставительный, экономико-стоимостной, экспертный, нормативно-целевой	Имитационное моделирование, системно-когнитивный, нечеткие множества, интеллектуального анализа данных
Цель применения	Контроль, диагностика текущей политики	Прогнозирование, адаптация, сценарное планирование

Традиционные методы оценки эффективности кредитной политики представляют собой совокупность устоявшихся аналитических подходов, базирующихся на данных бухгалтерского учета, финансовой отчетности и классических принципах экономического анализа. Прежде всего, необходимо отметить финансовый анализ, который основан на использовании системы показателей, характеризующих ликвидность, деловую активность и финансовую устойчивость. Он предполагает расчет и интерпретацию интегральных характеристик на основе данных бухгалтерской, финансовой отчетности. Такая оценка особенно актуальна при оперативном контроле за экономической эффективностью, когда приоритет отдается точности текущего финансового состояния без привязки к его изменчивости во времени [4, с. 98]. Необходимо отметить сравнительно-сопоставительный метод, включающий сопоставление текущих параметров кредитной политики с предыдущими

периодами (временной анализ), аналогичными организациями (межфирменный, отраслевой анализ). Данный метод обеспечивает комплексную диагностику состояния оборотного капитала и может служить инструментом для первичной оценки кредитной политики организации [3, с. 112]. Также необходимо отметить экономико-стоимостной метод, который рассматривает кредитную политику организации как элемент системы управления оборотным капиталом. Эффективность оценивается через влияние на финансовый результат, денежные потоки, затраты на поддержание дебиторской задолженности. В рамках метода может использоваться укрупненная модель «затраты–выгоды». Не менее важно упомянуть метод экспертных оценок. Данный метод применяется в условиях ограниченности количественных данных. Он основан на субъективных суждениях, но позволяет учесть качественные аспекты. Также необходимо отметить нормативно-целевой метод, в рамках которого эффективность кредитной политики организации оценивается через степень достижения установленных целевых ориентиров: уровня оборачиваемости, доли просроченной задолженности. Применение данного метода предполагает наличие формализованных стандартов в организации.

Таким образом, традиционные методы оценки эффективности кредитной политики организации охватывают широкий спектр аналитических подходов, направленных на комплексную диагностику и интерпретацию показателей, характеризующих состояние и результативность управления дебиторской задолженностью. Эти методы основаны на сочетании количественных расчетов и качественных оценок, что позволяет обеспечить как точечную, так и стратегическую оценку кредитной политики организации.

В противоположность этим методам, цифровые подходы формируются на основе новых парадигм анализа: системности, динамичности, комплексности и неопределенности. Их особенностью является использование интегративных моделей, охватывающих одновременно несколько аспектов функционирования кредитной политики организации. Цифровые методы оценки кредитной политики получили широкое распространение в последние годы благодаря

развитию информационных технологий, аналитических платформ и программных решений. Цифровизация проявляется в необходимости использовать программные среды, например, Excel с макросами, Python, Matlab, которые позволяют автоматизировать симуляции, визуализировать распределения вероятностей и моделировать сотни сценариев [2, с. 401].

Имитационное моделирование представляет собой построение цифровых моделей, в которых можно изменять параметры кредитной политики и отслеживать их влияние на показатели деятельности организации. Так, метод Монте-Карло позволяет моделировать поведение дебиторов и вероятность возникновения кассовых разрывов при изменении параметров отсрочки платежей [2, с. 405]. Системно-когнитивный метод, который основывается на построении причинно-следственных карт и сетевых моделей, отражающих взаимосвязь между параметрами кредитной политики организации, внутренними ресурсами и внешними факторами [6, с. 113]. Данный подход применяется для анализа причинно-следственных связей между управленческими решениями и финансовыми последствиями [1, с. 310]. Системно-когнитивный метод способствует стратегической оценке и выявлению ключевых точек воздействия. Также можно отметить метод нечетких множеств, который применяется в случаях, когда информация носит неполный или качественный характер: вместо бинарных решений используется шкала вероятностей, отражающая степень риска [7, с. 62]. К цифровому методу можно отнести многокритериальный метод оценки, ориентированный на комплексное рассмотрение факторов эффективности (экономических, временных, рискованных и организационных) с формированием интегрального индекса эффективности кредитной политики организации [5, с. 1]. К числу перспективных цифровых методов относится метод интеллектуального анализа данных, который используется для выявления скрытых закономерностей в поведении дебиторов, классификации контрагентов по степени риска, а также адаптации кредитных условий в режиме реального времени.

Цифровые методы в совокупности представляют собой методологию оценки эффективности кредитной политики организации, ориентированную на прогнозирование, адаптацию и эффективное управление рисками. Их применение позволяет моделировать поведение контрагентов, учитывать множественность факторов влияния, работать с неполной или нечеткой информацией и формировать обоснованные решения на основе анализа больших массивов данных.

Таким образом, традиционные методы сохраняют значимость как основа для базовой оценки, но не позволяют учитывать комплексные и динамичные процессы. Цифровые методы, напротив, обеспечивают адаптивность, точность прогнозов и системную интеграцию, но требуют соответствующей цифровой инфраструктуры и инвестиционных затрат. Оптимальным является комбинированное применение традиционных и цифровых методов. Традиционные методы могут служить основой для первичной оценки, а цифровые - для детального анализа, стратегического моделирования и прогнозирования рисков. Это позволит повысить точность и обоснованность принимаемых решений, снизить уровень дебиторской задолженности, улучшить показатели ликвидности и усилить контроль над денежными потоками.

Список литературы:

1. Берзон Н. И., Теплова Т. В. и др. Финансовый менеджмент: учебник. — М.: КНОРУС, 2014. — 654 с.
2. Бреали Р. А., Майерс С. С., Аллен Ф. Принципы корпоративных финансов: [пер. с англ.]. — 13-е изд. — М.: McGraw-Hill Education, 2020. — 992 с.
3. Ван Хорн Дж. К., Вахович Дж. М. Основы финансового менеджмента: [пер. с англ.]. — 13-е изд. — М.: Вильямс, 2010. — 816 с.
4. Цыркунова Т. А., Соловьева Н. А. Финансовый менеджмент: учеб. пособие. — Красноярск: Краснояр. гос. торгово-экон. ин-т, 2007. — 180 с.

5. Васильева Е. Е., Долгова Е. В. Моделирование многокритериальной оценки кредитного риска в регионах РФ // Региональная экономика: теория и практика. — 2015. — № 10. — С. 5.

6. Ветров А. Н. Когнитивный подход как основа системного и финансового анализа сложных объектов исследования // Вестник дагестанского государственного технического университета. Технические науки. 2018. № 1. С. 113–128.

7. Волкова Е. С. Методы теории нечетких множеств в кредитном скоринге // Финансы и банкротство. — 2017. — № 9 (162). — С. 62–70.

8. Долг организаций и домашних хозяйств II квартал 2025 года // Банк России. URL: https://cbr.ru/statistics/macro_itm/dkfs/ext_dep_indicator/ (дата обращения: 03.11.2025).

ПРОТИВОДЕЙСТВИЕ КАРТЕЛЬНЫМ СГОВОРАМ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Мамаева Л.Н.

Кандидат эконом. наук, доцент,
доцент кафедры отраслевого управления и экономической безопасности,
Саратовский государственный технический университет
имени Гагарина Ю.А.

Котиков А.В.

Студент специалитета,
Саратовский государственный технический университет
имени Гагарина Ю.А.

Сазонов Д.Б.

Студент специалитета,
Саратовский государственный технический университет
имени Гагарина Ю.А.

Аннотация. В научной статье авторы рассматривают противодействие картельным сговорам. На основе проведенного анализа нормативно-правовой базы предложены комплексные меры по повышению эффективности противодействия картельным сговорам.

Ключевые слова: картельный сговор, конкуренция, Федеральная антимонопольная служба, антимонопольное законодательство, вызовы, угрозы.

Картельные соглашения представляют собой серьезную угрозу для экономической стабильности и эффективности. Недобросовестные участники рынка, объединяясь в картельные структуры, стремятся к монополизации рынка, что приводит к искусственному завышению цен. Это не только подрывает основы рыночной конкуренции, но и оказывает негативное влияние на экономику. Так, в августе 2025 года в рамках анализа промежуточных результатов антикартельной деятельности за первый полугодовой период текущего года Федеральная антимонопольная служба Российской Федерации провела 158 расследований, направленных на выявление фактов антиконкурентных соглашений и нарушений в координации экономической деятельности. На текущий момент ведомство вынесло 96 решений, подтверждающих наличие нарушений антимонопольного законодательства, что свидетельствует о высокой эффективности предпринятых мер по обеспечению конкурентной среды на рынке [5].

Выявлены факты заключения картельных соглашений в 89 субъектах Российской Федерации. В качестве ответчиков привлечены 248 хозяйствующих субъектов, а также 68 заказчиков. На основании собранных материалов возбуждено 12 уголовных дел, из которых 6 касаются признаков заключения картеля (статья 178 Уголовного кодекса Российской Федерации), а остальные 6 связаны с иными составами преступлений, предусмотренными Уголовным кодексом Российской Федерации.

Эти результаты свидетельствуют о системной проблеме картелизации в различных отраслях экономики. Антиконкурентные соглашения подрывают

основы рыночной конкуренции, препятствуя эффективному распределению ресурсов и негативно влияя на экономическое развитие регионов. Выявление и привлечение к ответственности виновных лиц является важным шагом в обеспечении справедливой конкуренции и защите интересов потребителей.

Эксперты отмечают, что раскрытые схемы охватывали самые разные сферы – от поставок медицинского оборудования и стройматериалов до транспортных услуг и продуктов питания.

Само по себе определение картельного сговора обозначено в пункте 1 статьи 11 Федерального закона от 26.07.2006 № 135-ФЗ (ред. от 24.06.2025) «О защите конкуренции»: «...Признаются картелем и запрещаются соглашения между хозяйствующими субъектами-конкурентами, то есть между хозяйствующими субъектами, осуществляющими продажу товаров на одном товарном рынке, или между хозяйствующими субъектами, осуществляющими приобретение товаров на одном товарном рынке, если такие соглашения приводят или могут привести к установлению или поддержанию цен (тарифов), скидок, надбавок (доплат) и (или) наценок; повышению, снижению или поддержанию цен на торгах; и т.д.» [3].

Следует обратить внимание на то, что определение картельного сговора, данное в статье 178 Уголовного кодекса Российской Федерации, представляет собой комплексное понятие, охватывающее ограничение конкуренции посредством заключения между хозяйствующими субъектами, являющимися конкурентами, соглашений, которые противоречат антимонопольному законодательству Российской Федерации. Такие соглашения признаются незаконными и могут повлечь за собой серьезные правовые последствия. Важно отметить, что данное деяние должно причинить значительный ущерб гражданам, организациям или государству, либо привести к извлечению дохода в крупном размере. Это подчеркивает высокую степень общественной опасности картельных сговоров и необходимость их жесткого пресечения в рамках действующего законодательства [2].

Кроме уголовной, законодательством предусмотрена и административная ответственность за создание картеля, что напрямую указывается в ст. 14.32 КоАП РФ о заключение ограничивающего конкуренцию соглашения, осуществление ограничивающих конкуренцию согласованных действий, координация экономической деятельности [1].

Одним из громких случаев картельного сговора за последнее время стало признание ООО «Центрстрой», ООО «Промышленная компания «Феррум Трейд», ООО «Нерудная компания Лидер», ООО «Комфорт Плюс» нарушителями антимонопольного законодательства. По данным официального Телеграм-канала Федеральной антимонопольной службы России организации заключили антиконкурентное соглашение на торгах с общей начальной ценой 5 299 944 669 рублей [6]. На организации были наложены штрафы в суммарном размере 77 501 800 рублей, который они в последствии пытались оспорить. Однако Арбитражный суд г. Москвы принял позицию и доводы ФАС РФ.

На основе проведенного анализа следует предложить комплексные меры по повышению эффективности противодействия картельным сговорам, например, такие как более тесное и скоординированное взаимодействие Федеральной антимонопольной службы России с правоохранительными органами. Кроме того, следует пересмотреть соответствующие статьи Кодекса Российской Федерации об административных правонарушениях и Уголовного кодекса Российской Федерации, которые регулируют вопросы недобросовестной конкуренции. Такой пересмотр направлен на оптимизацию нормативно-правовой базы и приведение её в соответствие с современными вызовами и тенденциями в сфере антимонопольного регулирования.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что противодействие картельным сговорам в современное время в России имеет под собой относительно отлаженную правовую базу. Реализация антимонопольного права в данной сфере со стороны Федеральной антимонопольной службы РФ дает определенный положительный результат.

Однако под влиянием ряда неблагоприятных объективных обстоятельств как внутри страны (например, кризис в топливной промышленности, дефицит государственного бюджета, повышение коррупционных рисков в ряде отраслей), так и вне ее (например, санкционное давление ряда недружественных стран, перестройка структуры внешнеторговых отношений России), дальнейшее противодействие в вышеуказанной сфере антимонопольного права может встретить определенные дополнительные трудности в плане своей реализации. Для недопущения подобного негативного результата следует более тщательно проверять и следить за действиями бизнеса в РФ, для которого соблазн в сохранении приемлемого уровня прибыли может подтолкнуть к совершению противоправных действий в виде формирования картелей.

Закончить хочется японской пословицей: «Нечестно нажитое впрок не идёт» [7].

Список литературы:

1. Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях от 30.12.2001 № 195-ФЗ (ред. от 31.07.2025) (с изм. и доп., вступ. в силу с 06.09.2025) //Собрание законодательства РФ, 07.01.2002, № 1 (ч. 1), ст. 1.

2. Уголовный кодекс Российской Федерации от 13.06.1996 № 63-ФЗ (ред. от 31.07.2025) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.09.2025) //Собрание законодательства РФ, 17.06.1996, № 25, ст. 2954.

3. Федеральный закон от 26.07.2006 № 135-ФЗ (ред. от 24.06.2025) «О защите конкуренции» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.09.2025) //Собрание законодательства РФ, 31.07.2006, № 31 (1 ч.), ст. 3434.

4. Приказ ФАС России от 08.08.2019 № 1073/19 «Об утверждении методических рекомендаций» (вместе с «Методическими рекомендациями об организации взаимодействия ФАС России с заинтересованными правоохранительными органами по выявлению, раскрытию и расследованию преступлений, связанных с ограничением конкуренции (статья 178 «Уголовного кодекса Российской Федерации»).[Электронный ресурс]

URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_335124/. (Дата обращения 01.11.2025)

5. С начала 2025 года ФАС выявила картели во всех регионах страны // [Электронный ресурс] URL: <https://fas.gov.ru/news/34139>. (Дата обращения 01.11.2025)

6. Суд поддержал ФАС в деле о картеле при поставке стройматериалов для железных дорог на 5,3 млрд рублей. [Электронный ресурс] URL: <https://t.me/fasrussia/4185>. (Дата обращения 01.11.2025)

7. Пословицы и поговорки о богатстве и бедности. // [Электронный ресурс]
URL: https://pikabu.ru/story/poslovitsyi_i_pogovorki_o_bogatstve_i_bednosti_9605137?ysclid=mhkndjfc9632728829 (Дата обращения 01.11.2025)

ЦИФРОВИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

Кемаева М. В.

Кандидат эконом. наук, доцент кафедры управления
человеческими ресурсами,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

Шелепанова А. Э.

Аспирант,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

Аннотация. В статье представлены результаты анализа основных подходов к цифровизации процессов управления хозяйственной деятельностью. В ходе анализа выявлены основные проблемы цифровой трансформации бизнеса, свойственные российской действительности, сформированные на основе закономерностей развития современной экономики.

Ключевые слова: оцифровка, цифровая трансформация бизнеса, подрывные инновации, цифровизация, хозяйственная деятельность.

В настоящее время цифровая экономика определена приоритетным направлением развития России, что обусловлено стремительным переходом устоявшихся экономических систем к цифровой экономике и экономике данных, что в свою очередь актуализирует вопросы изучения процессов цифровизации и цифровой трансформации.

Важной частью изучения данных процессов является формирование понятийного аппарата с точки зрения точности изложения особенностей перехода и внедрения цифровых технологий в экономическую деятельность. Так, можно выделить четыре ключевых этапа прогресса путем оптимизации процессов управления хозяйственной деятельностью, а именно: автоматизацию, информатизацию, цифровизацию и цифровую трансформацию. [1]

Цифровизация принципиально отличается от оцифровки, поскольку предполагает не только перенос процессов хозяйственной деятельности по принципу цифрового двойника [2], а совершенствование процессов управления с использованием обширных возможностей и новых инструментов киберреальности.

Исходя из парадигмы прорывного характера цифровизации, основанного на инновационных механизмах и возможностях, следует отметить, что данный подход вполне отражает сущностные характеристики инновационного развития реального сектора экономики, которые отражены в ключевых работах Р. Коуза, К. Кристенсена и других авторов.

В теории транзакционных издержек Р. Коуз говорит об их формировании вследствие любых действий хозяйствующего субъекта. Эффективность хозяйствования в этом смысле определяется минимизацией таких издержек, что возможно благодаря новым инструментам - цифровым платформам [3], которые внутри содержат уже алгоритмизированные действия, оттестированные многими пользователями. Пользовательский опыт следует

считать в этом смысле элементов института собственности, что, в условиях четко определенных прав владения, распоряжения и пользования, приводит к нулевым издержкам независимо от распределения этих прав (теорема Коуза).

Определение процедур формирования прав собственности на общедоступные массивы данных следует считать проблемой этапа процесса массовой цифровизации, тогда как определение механизмов распределения прав собственности на большие массивы данных – необходимой перспективой, с заведомо оптимальной экономической эффективностью в условиях публичности и доступности информации о процедурах.

В этой связи особый интерес вызывают требования к разметке данных, которые уже на текущем этапе в числе реквизитов могли бы содержать код, содержащий форму права собственности, законодательно существующей в РФ.

Развитие и масштабирование цифровых бизнес-моделей формирует возможность их типологизации на основе исторического подхода, причем каждый новый вид моделей следует полагать значительно отличным от предыдущего, как по содержанию, так и эффекту для предприятия. Так, экосистемы значительно более эффективны относительно платформ и подписочных моделей, если исследовать в первую очередь взаимодействие с покупателем. Очевиден тот факт, что фирмы, начавшие переход позднее, получают в свое распоряжение более прогрессивную модель управления, что, с одной стороны, обеспечит дополнительную прибыль, а с другой - повлечет повышение альтернативной стоимости длительности периода ожидания цифрового перехода. Казалось бы, что в такой ситуации бизнес должен ускоряться в цифровизации, однако, принимая во внимание теорию «подрывных инноваций» К. Кристенсена, картина существенно меняется.

Стандартизация подходов, которые используют компании в цифровой трансформации формируют для многих неочевидные риски «подрывных инноваций». Высокая стоимость разработки и внедрения специализированных, индивидуальных программ и электронных средств управления бизнесом еще в большей степени приводит хозяйствующих субъектов в ловушку

инновационного скачка. Причем, очевидным становится формирования открытой монополии, явно доминирующей на рынке, которая только что вошла на рынок или перешла в цифровую реальность. [4] Все это приводит к тому, что последние или новые агенты рынка получают явное конкурентное преимущество, основанное не столько на новизне производимых товаров и услуг, сколько на гибкости и адаптивности модели управления, функционирующей на принципиально новых принципах.

Цифровая трансформация не должна быть настолько глубокой, чтобы ограничивать многовариантность развития. Однако, углубление этого процесса неизбежно, как неизбежно стремление к прибыли субъекта экономической деятельности. С одной стороны, прорывные инновации способны оживить компанию, находящуюся в неблагоприятной ситуации, а с другой - повышают шансы на выживаемость заведомо менее успешного рыночного агента, который не в полной мере способен быстро адаптироваться к новой реальности цифрового прорыва.

Какова бы не была внешняя среда процесса внедрения цифровых подходов в управленческие модели, следует отметить, что именно цифровая трансформация бизнеса сегодня может быть названа драйвером развития не только крупного, но и малого и среднего бизнеса.

Список литературы:

1. Ильдарханов Э. Ш. Цифровая трансформация: как выжить и преуспеть в новую цифровую эпоху / Э. Ш. Ильдарханов. – Москва: Альпина Пабlishер, 2021. – 302 с.
2. Гагаринская Г. П. Цифровая трансформация бизнеса: сущность, этапы, российская практика // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2020. – Т. 1, № 6. – С. 16-24.
3. Смирнов А. А. Цифровые платформы как драйвер трансформации бизнес-моделей // Инновации. – 2022. – № 2 (268). – С. 44-52.

4. Цвиркунов Е.А., Кемаева М.В. Инструменты гибкой цифровизации систем оценки персонала организации // Управление человеческими ресурсами: теория, практика, перспективы. Сборник научных трудов национальной научно-практической конференции. Новосибирск, 2024. С. 377-387.

АНАЛИЗ АКТУАЛЬНЫХ ПРОБЛЕМ УПРАВЛЕНИЯ ИЗДЕРЖКАМИ МАЛЫХ И СРЕДНИХ ПРЕДПРИЯТИЙ ХИМИЧЕСКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ НИЖЕГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ В 2020-2025 ГГ.

Красильников Д.В.

Кандидат эконом. наук,

доцент кафедры цифровой экономики,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

Аннотация. Проведен анализ проблем малых предприятий химической промышленности Нижегородской области в 2020-2025 гг., актуализирован материал, подготовленный самим автором в 2022 году. Сделан вывод о том, что принятые допущения позволили достаточно точно сформулировать проблемы малой химии и провести их классификацию.

Ключевые слова: санкции, пандемия ковида, химическая промышленность, малые и средние предприятия, материалоемкость, классификация издержек.

Ресурсосбережение включает, в том числе, и глубокую переработку, и эффективные ресурсосберегающие технологии.

Известно, что в химии важнейшими аспектами ресурсосбережения является: материалосбережение и энергосбережение [1].

Это обусловлено структурой затрат в химической промышленности [3, 5].

Структурой затрат с высокой долей сырья и энергетики. Для крупных предприятий химической отрасли в структуре затрат, как правило, может быть больше энергетическая составляющая, а в структуре затрат малых

предприятий наибольший вес практически всегда занимают сырье и материалы [2-3, 5].

Проанализируем актуальные проблемы для малых предприятий химической отрасли в Нижегородской области.

В своих первых публикациях в 2022 году [3-4, 6] по анализу проблем предприятий химической промышленности все проблемы «малой химии» сгруппированы на две классификационные группы: «традиционные» и «новые».

Что можно определить в данной терминологии - как «новые» проблемы?

Это ковид в 2000 году, и санкции, введенные после 2022 году против РФ.

Поэтому проводя классификацию проблем, одну из групп мы назвали, как проблемы «Традиционные» (синонимично будут и термины: «характерные», «типичные» [3-4, 6]:

1. Малая доля собственных оборотных средств, особенно свободных.
2. Высокая ставки на кредиты (в 2024-2025гг. можно назвать существующую кредитную ставку как «запретительную», превышающую 20 % годовых, при средней прибыльности малого бизнеса значительно ниже тех же 20%, по опросам предпринимателей.
3. Дополнительные условия при займах от банков (залог).
4. Дефицит специалистов.
5. Проблемы работы с госзаказами.
6. Высокий износ основных средств.
7. Отсутствие стратегии.
8. Рост экологических издержек.

Первоначально группа «традиционных» проблем имела более 12 видов, но в настоящее время сокращена до 8, как показало время с 2020 года. Часть статей данной классификации была отмечена экспертами как незначительная и поэтому исключена из общего перечня. Далее будет приведена структура «новых» проблем, данные по весам которой были также получены путем опросов руководителей малых предприятий в химической отрасли.

Вторая группа проблем предлагаемая в классификацию - это «Новые» проблемы [3-4, 6]:

1. Снижение уровня экономической активности бизнеса в целом.
2. Сокращение потребления.
3. Сокращение перечня доступного быстро сырья.
4. Уход из России многих зарубежных компаний.
5. Прекращение поддержки части зарубежных ИТ-ресурсов, в том числе и программ для бизнеса.
6. Уменьшение количества ИТ-специалистов.



Рисунок 1 - Новые проблемы малой химии

Бытует мнение, что все ограничения сводятся к увеличению сроков поставки и росту цены, но это на самом деле не так. Все сложнее и, порой, та или иная проблема становится для конкретного предприятия критической, что влечет, как минимум, к снижению экономической активности.

За последние три года с 2022 по 2025 годы включительно, уже накопилась достаточно значительная база решений по преодолению санкций, связанные как с логистическими, так и иными мероприятиями. Уже можно сделать вывод о совершенно разном влиянии на различные субъекты экономической деятельности, на предприятия.

Если смотреть объективно, то есть влияние и позитивное, связанное с освободившимися нишами после ухода зарубежных компаний. Например, в

лакокраске весь Северо-Западный регион был под влиянием финских красок «Тиккурилла», а после ухода этой компании весь освободившийся объем заместили отечественные компании.

В сложившихся условиях увеличили выпуск в 2024 году многие производители красок, которые ранее были недооценены или не так глубоко проникли на рынок ЛКМ. Среди них такие бренды, как Caparol («ДАВ — Руссланд»), Renowood, SYMPHONY (РФ) и Bayramix (Турция), а также многие другие

Что касается получения кардинальных, долгосрочных преимуществ в издержках, то предлагается использовать не только снижение издержек, а управление издержками как комплексный, системный процесс.

Есть большая разница между программами разового снижения затрат, например, так называемого «сокращения бумажного штата», когда большинство мероприятий проводится на бумаге, формально и не дает реальной экономии. В отличие от этого, предлагается система управления издержек химического предприятия (СУИХП), которая реализует системный подходы [2].

В статье предлагается новая классификация проблем малых и средних предприятий в химической отрасли с делением проблем на «традиционные» – до 2020 года, и «новые» – после 2020 года.

Данная, вышеприведенная классификация позволяет заострить фокус внимания на причинно-временную связь между проблемами и источниками их возникновения, что позволяет более глубоко их понимать и применять соответствующие методы по их преодолению.

Данные проблемы автор обозначил в своем исследовании в 2022 году [4-6] и сейчас мы находим подтверждение перечисленным факторам и точности прогнозирования проблем.

Список литературы:

1. Любимцев К.С. Актуальные проблемы химической промышленности в РФ / К.С.Любимцев, Н.Н. Яшалова // Индустриальная экономика. - 2020. - № 4 . - С. 14-18.
2. Красильников Д.В. Экономические и организационные аспекты управления издержками (на примере химических предприятий) [Текст]: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05: защищена 17.12.98: / Красильников Дмитрий Валерьевич. – Н.Н., 1998. - 194 с.
3. Павленков М.Н., Красильников Д.В., Павленкова И.Н. Экономика организации: учебное пособие / М.Н. Павленков. — Нижний Новгород: Издательство Нижегородского госуниверситета им Н.И. Лобачевского, 2022. С. — 353 с.
4. Красильников Д.В. Контроллинг для решения проблем малых и средних промышленных химических предприятий в области планирования и контроля издержек на примере химкомпаний нижегородской области. Д.В. Красильников, И.Н. Пугин. — Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии, № 9—1, 2022. — С. 48—52.
5. Павленков М.Н., Красильников Д.В., Павленкова И.Н. Экономика организации: учебное пособие / М.Н. Павленков. — Нижний Новгород: Издательство Нижегородского госуниверситета им Н.И. Лобачевского, 2022. — 353 с.
6. Красильников Д.В. Практика использования дашбордов как эффективного инструмента управления бизнесом. В сборнике: Актуальные проблемы управления. Сборник научных статей по итогам XI Всероссийской научно-практической конференции. Нижний Новгород, 2025. С. 107-110.

СОВРЕМЕННАЯ ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ ИНФОРМАЦИОННЫМИ ДОСКАМИ ДЛЯ ПРОЕКТОВ И ТЕКУЩИХ ЗАДАЧ

Красильников Д.В.

Кандидат эконом. наук,

доцент кафедры цифровой экономики,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

Аннотация. Проанализирована практика использования информационных досок на практике. Рассмотрен опыт в нескольких отраслях и сделан вывод о возможности всеотраслевого использования. Приведены примеры для УК ЖКХ.

Ключевые слова: информационные доски, дашборд, управленческий учет, информация, светофор для руководителя, ключевые показатели, управляющая компания (УК).

Актуальность и точность поступающей к руководителю информации влияет на верность его решений. Рассматриваем использование информационных досок, как удобное решение для подготовки ключевой информации для принятия решения руководителем.

На «информационные доски» можно вынести ключевые показатели, можно выделить так, чтобы «бросалось в глаза» превышение определенного порога, можно использовать всю гамму средств и таблиц, и графиков, и рисунков.

Благодаря, например, 1С процесс подготовки может быть ежедневным и не затратным по времени. Ранее первые информационные доски называли «Светофорами» ключевых показателей [1]. Использование данного инструмента было ограничено автором в начале только малыми предприятиями химической отрасли, но затем спектр применения был расширен.

В 2020-2025 гг. автором был проанализирован опыт использования «Информационных досок» уже не только в малой и средней химии, а на

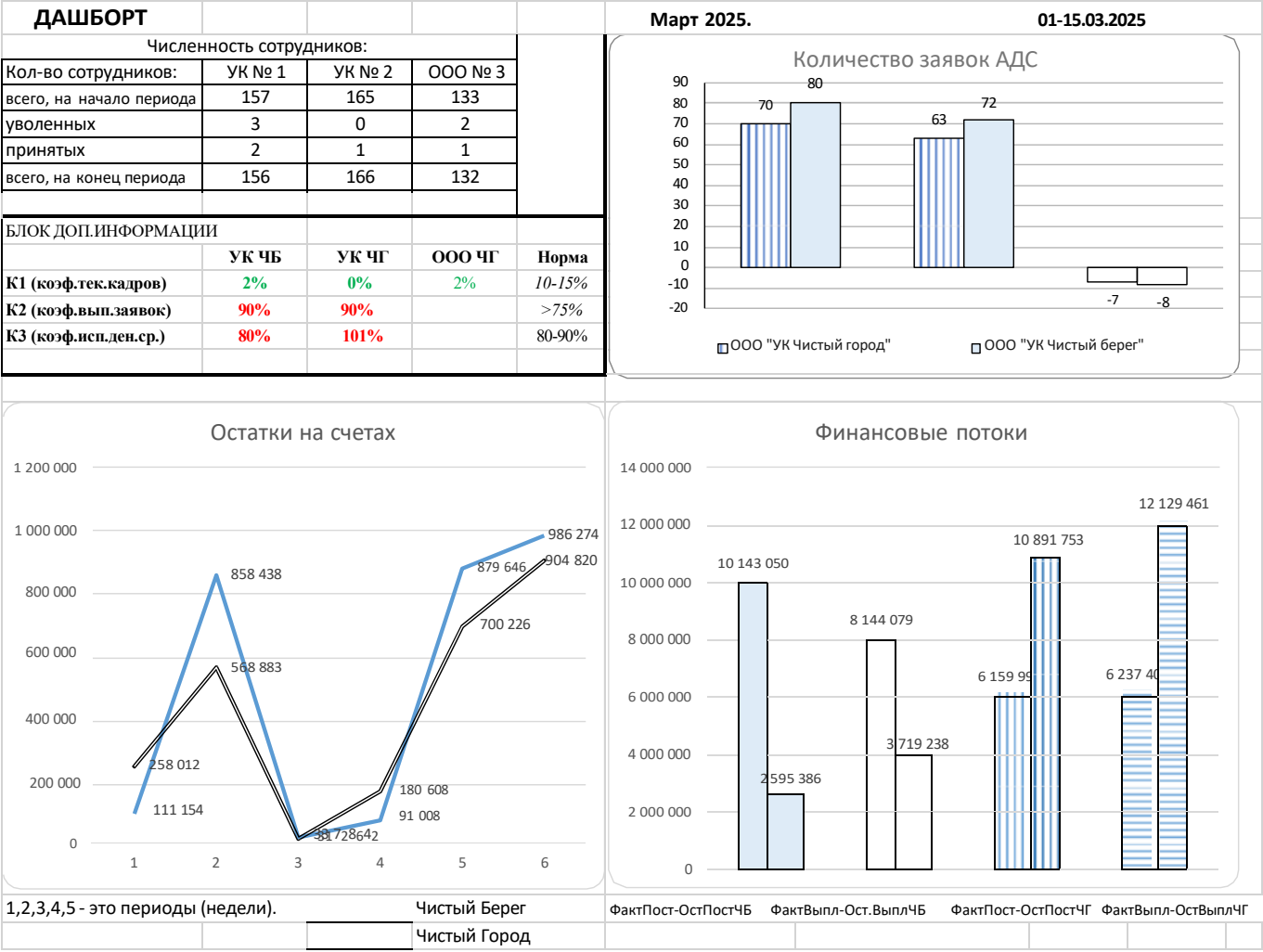
предприятиях ЖКХ, в нескольких средних и крупных управляющих компаниях (УК) города Дзержинска, а также в сфере торговли химической продукцией и на других предприятиях.

Можно отметить отличную применимость независимо от отрасли.

«Информационные доски», которые по-другому называются «Дашбордами» должны быть построены на основе простоты и сравнимости данных [2-5]. Кроме того, как было сказано, используется вся гамма графического и цветового спектра.

Часто в информационной доске ключевая информация делается более крупной, а менее значимая – уменьшается и сдвигается на периферию [6-8].

Рассмотрим подробно рис.1:



Для примера рассмотрим Информационную доску для использования в ЖКХ двумя УК, таким образом, чтобы было видно сравнение показателей двух компаний, принадлежащих одному собственнику [2-5].

В блоке кадров представлены данные по принятым и уволенным сотрудникам. Эти данные позволяют посчитать показатели текучки кадров.

Мы видим на информационной доске справа сверху «Блок дополнительной информации», в котором размещаются данные по К1 – коэффициент текучки кадров, который рассчитывается исходя из данных о принятых и уволенных сотрудниках за период.

Очень интересен и нужен блок аварийных заявок на рис.2.

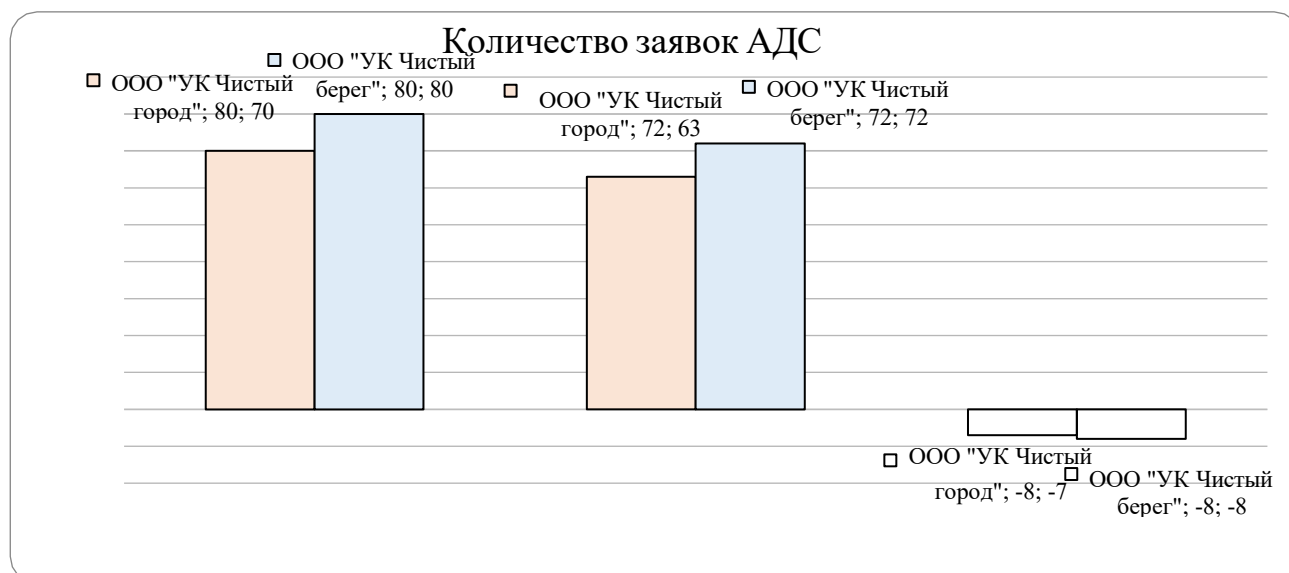


Рисунок 2 – Пример блока контроля аварийных заявок

Каждый из блоков может развиваться и включать все новые элементы и показатели. Насколько меняется «Информационная доска» при управлении проектом? Методика создания остается той же, но на главный экран выводятся те показатели, которые точно и адекватно характеризуют именно проект. Исходя из свойств любого проекта: уникальность, срочность, специальный бюджет, наличие специальной команды и т.д. и будут построены главные показатели и главные экраны такой информационной доски [1, 4-7].

Информационные доски или Дашборды – это не просто сводная информация, это гораздо больше. С помощью этого инструмента можно увеличить скорость принятия решений руководителем, можно выделить

ключевой или критический показатель так, что его невозможно будет не увидеть или проигнорировать.

Все это придает гораздо большую значимость и перспективу данному инструменту. По сути его можно использовать в любых отраслях. Небольшой опыт использования Дашбордов уже показал эффективность для предприятий разных отраслей.

Список литературы:

1. Красильников Д.В. Экономические и организационные аспекты управления издержками (на примере химических предприятий) [Текст]: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05: защищена 17.12.98: / Красильников Дмитрий Валерьевич. – Н.Н., 1998. - 194 с.
2. Теоретические аспекты исследования проблем и перспектив внедрения информационных технологий в структуры ЖКХ / С. А. Кирсанов, С. В. Краснов, А. С. Краснов // Экономика и упр. - 2018. - № 12. - С. 15-22.
3. Современное состояние и проблемы функционирования предприятий жилищно-коммунального хозяйства / Т. А. Макареня, Ю. С. Котенко // Регион. экономика: теория и практика. - 2016. - № 41. - С. 22-29.
4. Михеичев А.А., Красильников Д.В. Проблемы и подходы управляющей компании к управлению многоквартирным домом в современных условиях (на примере ООО "УК Чистый берег" и ООО "УК Чистый город"). В сборнике: Современное государственное и муниципальное управление: в поисках ресурсов и технологий общественного развития. Сборник научных трудов Всероссийской научно-практической конференции. Москва, 2024. С. 106-107.
5. Красильников Д.В, Пугин И.Н. Кризис: подходы к планированию деятельности компании. В сборнике: Россия в глобальных мировых процессах: история и актуальные проблемы современности. Материалы всероссийской научно-практической конференции с международным участием. Дзержинск, 2023. С. 102-106.

6. Красильников Д.В. Практика использования дашбордов как эффективного инструмента управления бизнесом. В сборнике: Актуальные проблемы управления. Сборник научных статей по итогам XI Всероссийской научно-практической конференции. Нижний Новгород, 2025. С. 107-110.

РОЛЬ ИННОВАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В ОБЕСПЕЧЕНИИ ФИНАНСОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Кукушкин Д.В.

Старший преподаватель кафедры экономики и управления,
Луганский государственный университет им. Владимира Даля,
Северодонецкий технологический институт

Аннотация. Основное внимание уделяется инновационным технологиям, таким как блокчейн, большие данные, искусственный интеллект, автоматизация и кибербезопасность, которые являются эффективными инструментами для прогнозирования рисков, оптимизации финансовых потоков и повышения прозрачности бизнес-процессов. Определены основные вызовы внедрения инноваций, в частности высокие затраты, дефицит квалифицированных кадров, консерватизм управления и повышение киберрисков. Предложены рекомендации по преодолению этих препятствий.

Ключевые слова: финансовая безопасность, цифровизация, инновации, искусственный интеллект, блокчейн-технологии, кибербезопасность.

Финансовая безопасность предприятия является составной частью его экономической безопасности и определяется как состояние финансовых ресурсов, обеспечивающее устойчивость, стабильность и независимость предприятия в условиях внутренних и внешних рисков. Финансовая безопасность отражает способность предприятия эффективно управлять финансовыми потоками, противостоять угрозам, связанным с финансовыми рисками, и обеспечивать достижение стратегических целей.

Целью статьи является исследование роли инновационных технологий в обеспечении финансовой безопасности предприятий.

Финансовая безопасность предприятия является главным элементом экономической безопасности. Низкий уровень финансовой безопасности влечёт за собой нестабильность состояния предприятия, которая отрицательно влияет на конкурентоспособность, инвестиционную привлекательность и доходы в целом [1].

Ключевыми характеристиками финансовой безопасности является устойчивость к финансовым рискам, сбалансированность финансовых ресурсов, способность к их эффективному управлению, а также обеспечение независимости и конкурентоспособности предприятия.

Реализация финансовой безопасности предприятия достигается с помощью механизма ее обеспечения, который представляет собой комплекс инструментов, методов и мер, направленных на защиту финансовых интересов предприятия, минимизацию рисков и создание благоприятных условий для его стабильного функционирования, и развития, включающий как стратегические, так и оперативные элементы управления, которые обеспечивают гибкость и адаптивность к изменяющейся внешней среде.

Основными составляющими механизма обеспечения финансовой безопасности являются: система управления рисками, позволяющая идентифицировать, оценивать и минимизировать потенциальные финансовые угрозы; финансовое планирование, которое предусматривает разработку стратегий и планов развития с учетом прогнозов экономической среды; обеспечение ликвидности и платежеспособности, что гарантирует способность корпорации выполнять свои финансовые обязательства в определенные сроки; контроль финансовых потоков, который направлен на сбалансирование доходов и расходов и эффективное управление капиталом; инновационные технологии, такие как автоматизация финансовых процессов, использование больших данных и аналитических инструментов для принятия решений.

Ключевым элементом является интеграция этих компонентов в систему корпоративного управления, обеспечивающую своевременное выявление и реагирование на возникающие угрозы, а также поддержание устойчивости и конкурентоспособности предприятия на рынке. Реализация механизма финансовой безопасности также требует участия квалифицированного персонала, четкого распределения функций и ответственности, а также регулярного мониторинга результатов. Цифровой HR может усовершенствовать любые аспекты деятельности в области управления персоналом, увеличить эффективность использования человеческого капитала [2].

Современное развитие технологий значительно изменило подходы к обеспечению финансовой безопасности предприятий реального сектора экономики. На сегодня, технологии стали ключевым инструментом для анализа, планирования и управления финансовыми ресурсами, что позволяет не только повышать эффективность процессов, но и адаптироваться к новым вызовам.

Цифровизация – это совершенствование существующей системы финансовых услуг и технологий за счет внедрения в них инновационных инструментов управления [3].

Для управления финансовыми рисками компании могут применять Big Data (большие данные). С помощью искусственного интеллекта (ИИ) компании могут анализировать большие массивы информации, а также экономические показатели хозяйственной деятельности и тем самым обеспечивают финансовую безопасность компании.

При применении блокчейн технологий ускоряются транзакции, при этом каждая транзакция, записанная в блокчейн, является неизменной и доступной для проверки всеми участниками сети, что минимизирует риски мошенничества и способствует повышению доверия к финансовым операциям. Кроме того, применение блокчейна позволяет минимизировать риски, связанные с мошенничеством, повысить прозрачность и укрепить доверие между участниками экономических процессов [4].

Инновационные технологии занимают ведущую роль в обеспечении финансовой стабильности и повышении эффективности предприятий реального сектора экономики. Внедрение цифровых решений позволяет предприятиям оптимизировать внутренние процессы, повысить конкурентоспособность и обеспечить прозрачность финансовых операций.

Наряду с вышеперечисленными преимуществами использование финансовых технологий имеет ряд недостатков [5]. Например, интеграция цифровых технологий в бизнес-процессы повышает уязвимость предприятий к кибератакам поэтому необходимо интегрировать управление ИТ-рисками в общую систему риск-менеджмента [6]. Отсутствие надлежащего уровня защиты может привести к утечке конфиденциальных данных, финансовым потерям или даже полному параличу деятельности предприятия. Многие предприятия недооценивают эти риски или не имеют достаточных ресурсов для инвестирования в системы кибербезопасности, что становится серьезной угрозой для их финансовой стабильности. Еще одной проблемой является недостаточно развитая правовая база для регулирования цифровых технологий.

Выводы. Финансовая безопасность предприятий реального сектора экономики является важным фактором обеспечения их устойчивости и конкурентоспособности в условиях нестабильности экономической среды. Механизм обеспечения финансовой безопасности предприятия включает систему управления рисками, финансовое планирование, обеспечение ликвидности, контроль финансовых потоков и использование инновационных технологий. Синергия этих элементов способствует созданию условий для устойчивого функционирования предприятий.

Список литературы:

1. Козаревская, Ю.С. Обеспечение финансовой безопасности предприятия / Ю.С. Козаревская, Л.Ю. Ласкина // Стратегии и инструменты управления экономикой: отраслевой и региональный аспект: Материалы VIII Международной научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 23 мая

2019 года. – Санкт-Петербург: ООО «НПО ПБ АС», 2019. – С. 505-508. – EDN TEDBZW.

2. Шильникова, З.Н. Цифровизация кадровых процессов как ключевой элемент цифровой трансформации организации / З.Н. Шильникова // Донецкие чтения 2024: образование, наука, инновации, культура и вызовы современности: Материалы IX Международной научной конференции, Донецк, 15–17 октября 2024 года. – Донецк: Донецкий национальный университет, 2024. – С. 92-94. – EDN NMDBQL.

3. Помогайбина, Е. П. Цифровизация российского рынка финансовых услуг: тенденции и перспективы развития / Е. П. Помогайбина // Петербургский экономический журнал. – 2023. – № 2. – С. 26-32. – EDN ILEGWB.

4. Роль блокчейн-технологий в обеспечении прозрачности и безопасности экономических операций / С. Н. Косников, А. Л. Золкин, С. А. Жильцов, А. В. Новиков // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – Т. 15, № 12(153). – С. 34-42. – DOI 10.36871/ek.ur.p.r.2024.12.15.005. – EDN FTLSUF.

5. Шильников, А.А. Влияние цифровизации на развитие финансовых технологий / А.А. Шильников // Вестник Луганского государственного университета имени Владимира Даля. – 2022. – № 1(55). – С. 207-210. – EDN VZTWFE.

6. Салита, С. В. Внедрение ESG-стратегии в бизнес-модель банка с учетом экологических, социальных и управленческих рисков / С. В. Салита, Д. С. Чайкин, А. А. Шильников // Управленческий учет. – 2024. – № 8. – С. 465-474. – EDN MVQHOW.

АКТУАЛИЗАЦИЯ ПРИМЕНЕНИЯ BI-СИСТЕМ ДЛЯ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Логунова И.В.

Кандидат эконом. наук, доцент,
доцент кафедры экономической безопасности,
Воронежский государственный технический университет

Никольский Р.Н.

Студент магистратуры,
Воронежский государственный технический университет

Аннотация. В статье исследуются возможности применения систем бизнес-аналитики (BI) для повышения эффективности управленческих решений в современных экономических условиях. Рассматриваются ключевые проблемы фрагментации данных и операционной неэффективности, характерные для многих российских предприятий. Особое внимание уделяется архитектурным аспектам построения BI-систем, включая необходимость создания корпоративных хранилищ данных.

Ключевые слова: BI-системы, бизнес-аналитика, управленческие решения, визуализация данных, российский рынок BI, цифровая трансформация.

Современная экономическая среда характеризуется высокой динамичностью, неопределённостью и возрастающей сложностью взаимодействий между внутренними и внешними факторами функционирования организации. В этих условиях устойчивость и конкурентоспособность предприятия всё в большей степени определяются не столько объёмом ресурсов, сколько способностью к адаптации и управляемой трансформации своих бизнес-процессов — совокупности взаимосвязанных видов деятельности, направленных на создание ценности для клиента и достижение стратегических целей организации.

Одним из ключевых барьеров эффективного управления изменениями является фрагментация данных и отчётности между функциональными подразделениями. Каждое подразделение (финансы, продажи, логистика, ИТ) использует собственные форматы хранения, обработки и представления информации. Это приводит к следующим системным проблемам:

- отсутствию единой «точки истины»: одни и те же показатели (например, выручка, себестоимость, время выполнения заявки) имеют разные значения в разных системах;
- недостоверности данных: ручные переносы, дублирование, отсутствие контроля качества приводят к ошибкам и снижению доверия к информации;
- операционная неэффективность: сотрудники тратят до 30–40% рабочего времени на подготовку отчётов в Excel, что отвлекает от аналитической и управленческой деятельности;
- запаздыванию в принятии решений: отчёт за май готовится в июне, когда данные уже устарели и не отражают текущей ситуации.

В условиях цифровой трансформации, получившей особое развитие после 2020 года, а также в контексте требований импортозамещения (Постановление Правительства РФ №1236), актуальность внедрения систем бизнес-аналитики (Business Intelligence, BI) многократно возрастает [3].

BI-системы — это программное решение, которое собирает, интегрирует, обрабатывает и визуализирует данные из различных источников для поддержки принятия управленческих решений [1]. Основная задача BI-системы — преобразовать сырые, неструктурированные данные в понятную и полезную информацию в виде отчетов, графиков, диаграмм и интерактивных дашбордов, что помогает руководству и специалистам быстрее и точнее анализировать текущую и историческую деятельность компании и принимать обоснованные решения на основе фактов.

Общий процесс работы BI-системы представляет собой следующее: данные из различных источников объединяются, подвергаются очистке,

трансформации, агрегации и классификации, после чего загружаются в систему для анализа с помощью разнообразных отчетов и визуализаций (рис.1).

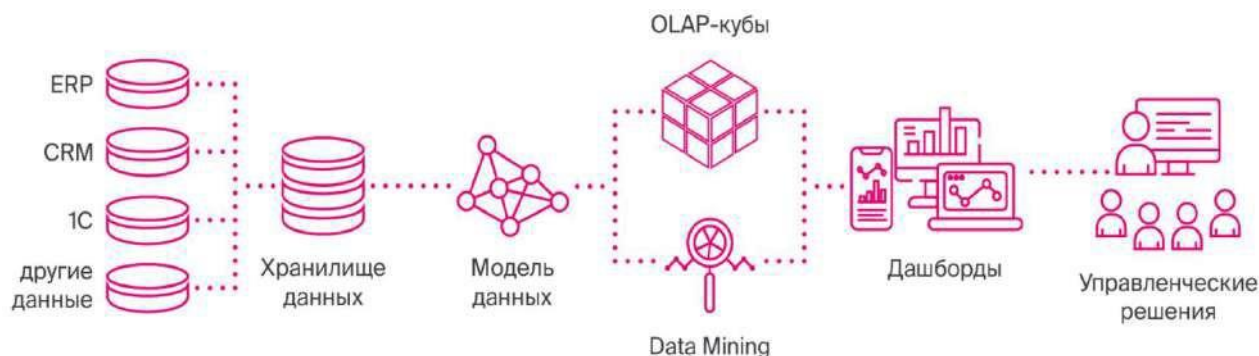


Рисунок 1 – Принцип построения BI-системы

Как показывает практика, отсутствие централизованной архитектуры данных делает невозможным самостоятельный анализ и стратегическое управление [2]. Для корректной работы BI-системы необходимо внедрение корпоративного хранилища данных, которое объединяет информацию из всех источников в единую, согласованную и управляемую структуру. Существует несколько типов хранения данных (табл. 1).

Таблица 1 – Типы хранения данных

Тип	Описание	Применение
Data Warehouse (ХД)	Структурированное хранилище с предопределённой схемой (schema-on-write). Оптимизировано под OLAP-запросы и регламентную отчётность	Финансовая консолидация, KPI-мониторинг, бюджетирование
Data Lake	Хранилище «сырых» данных любого типа. Схема применяется при чтении (schema-on-read)	IoT, логи, медиа, машинное обучение
Data Lakehouse	Гибридная архитектура, сочетающая гибкость Data Lake и надёжность ХД (поддержка ACID, транзакций, схем)	Enterprise-аналитика и ML в единой среде

Хранилище данных (ХД) обеспечивает: стандартизацию справочников (единая модель клиента, продукта, подразделения); консолидацию исторических данных (часто утраченных в операционных системах); разгрузку учётных систем от аналитических запросов; быстрый доступ к данным для BI-платформ и аналитиков. Без такого хранилища BI остаётся «поверхностным» инструментом, не способным обеспечить достоверность и глубину анализа.

На современном рынке представлено значительное количество BI-решений — как зарубежных (Microsoft Power BI, Tableau, Qlik), так и российских (PIX BI, Visiology, Modus BI, Yandex DataLens, Форсайт, Arenadata, FineBI, Триафлай, Insight, AW BI) [3,4]. Выбор неоптимальной платформы может привести к избыточным затратам, низкой вовлечённости пользователей, сложностям интеграции и даже нарушению бизнес-непрерывности в условиях ограничений на использование иностранного ПО.

Российский рынок BI-систем сегодня предлагает технологически зрелые, безопасные и экономически эффективные решения, способные полностью заместить зарубежные аналоги. Однако выбор платформы должен быть стратегическим, основанным на: типе бизнес-задач (операционная аналитика, бюджетирование, мониторинг); уровне зрелости ИТ-инфраструктуры; наличии централизованного хранилища данных; требованиях к безопасности и импортонезависимости.

Переход на BI-систему — это не просто цифровизация отчётности, а фундаментальный шаг к построению цифровой культуры и повышению цифровой зрелости организации.

Таким образом, BI-система — это не просто инструмент визуализации, а основа цифровой зрелости организации, обеспечивающая устойчивость, конкурентоспособность и стратегическую гибкость в условиях неопределённости. Использование BI-систем обеспечивает возможность принятия более своевременных и оптимальных управленческих решений и, как следствие, способствует повышению эффективности бизнес-процессов и деятельности компании в целом.

Список литературы:

1. Тренды BI-аналитики в 2025 году // IBS-Analytics.ru. - 2025. - URL: <https://ibs-analytics.ru/media/trendy-bi-analitiki-v-2025-godu/> (Дата обращения: 07.11.2025).

2. Будущее BI-систем: тренды и перспективы развития // Новости ИТ Канала. - 2025. URL: <https://www.novostiitkanala.ru/news/detail.php?ID=182841> (Дата обращения: 07.11.2025).

3. Рынок BI-технологий в России: анализ перехода на отечественные решения // Журнал "Вестник науки". - 2025. - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sravnitelnyy-analiz-bi-sistem-i-stendov-infotsentra-dlya-upravleniya-biznes-protsessami-predpriyatiya/pdf> (Дата обращения: 07.11.2025).

4. Обзор исследования BI-круг Громова 2025 // 1Solution.ru. - 2025. - URL: <https://1solution.ru/events/articles/obzor-issledovaniya-bi-krug-gromova-2025/> (Дата обращения: 07.11.2025).

СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ: PR ИЛИ ЭКОНОМИЧЕСКАЯ НЕОБХОДИМОСТЬ

Лохина И.Н.

Кандидат эконом. наук, доцент,
доцент кафедры финансов и правового регулирования финансового
рынка,

Нижегородский институт управления – филиал РАНХиГС

Кузьмина А.В.

Студент специалитета,
Нижегородский институт управления – филиал РАНХиГС

Аннотация. Статья посвящена исследованию трансформации корпоративной социальной ответственности (КСО) из инструмента имиджа в стратегический ресурс развития. Анализируются устаревшие подходы к КСО и им противопоставляются современные, рассматривается интегрирование решения социальных проблем в бизнес-процессы. Практическая значимость работы подтверждается примерами российских компаний, демонстрирующих реальные выгоды от ответственного ведения бизнеса.

Ключевые слова: социальная ответственность, корпоративная социальная ответственность, общественные ценности, экология, ESG.

Социальная ответственность - обязательство бизнеса вносить вклад в устойчивое экономическое и экологическое развитие, путем максимизации позитивного влияния бизнеса на общество, минимизации негативной нагрузки на окружающую среду, также вклад в трудовые отношения с работниками, их семьями, местным сообществом [1]. Термин социальная ответственность или корпоративная социальная ответственность (КСО) впервые был предложен Ховардом Боуэном в 1953 году в книге «Социальные обязательства бизнесменов». Боуэн предложил идею, что бизнес-лидеры несут обязательства перед обществом, которые выходят за рамки простого создания прибыли для акционеров. Тогда это была в большей степени теория, которая не применялась на практике. Основу мышления управленцев до начала 2000-х годов составляло мнение Милтона Фридмана. Он считал, что бизнес способствует развитию общества посредством получения прибыли, которая в свою очередь, обеспечивает трудоустройство, зарплату, покупательную способность, инвестиции, то есть, создает достаточные общественные блага. Эта политика сопровождалась давлением со стороны акционеров и высокой конкуренцией. Это побуждало руководителей применять антисоциальные меры, которые приводили к росту прибыли в краткосрочной перспективе: реструктуризация, сокращение штата, перемещение производственных цехов в регионы с дешевой рабочей силой или сырьем [1]. Возвращаясь к вопросу КСО как к пиару (PR), стоит понимать, что под понятием социально-ответственной компании ошибочно принимают брендинг - традиционное корпоративное спонсорство. Например, договоренность о том, что компания жертвует деньги на культурное мероприятие в обмен на размещение ее логотипа на афише или в буклете. В конце 80-х годов XX века маркетолог изменили свое видение, с тех пор их цель была внедриться в массовое сознание, расширять бренд с помощью спонсорства. Ноами Кляйн в своей книге «No Logo» обвиняет крупные

корпорации в том, что они перенесли свои усилия с производства товаров на производство брендов и образов. Социальная ответственность в этой парадигме становится всего лишь частью маркетинговой стратегии, ширмой, призванной отвлечь внимание от реальных проблем. С её точки зрения, многие ответственные инициативы - в лучшем случае фасадные, а в худшем – это способ укрепить бренд и расширить контроль, не затрагивая фундаментальных структур [2].

Ярким примером мнимых инициатив является компания ПАО «Газпром», которая, по информации с официального сайта, ставит перед собой цель минимизировать воздействие на окружающую среду, а для этого компания реализует многочисленные природоохранные мероприятия. То есть, идет позиционирование компании как экологичной. Также «Газпрому» принадлежат масштабные спонсорские проекты в области спорта – футбольный клуб «Зенит». Однако ПАО «Газпром» вошла в топ компаний мира, загрязняющих окружающую среду. Его составили исследователи из американского Института климатической ответственности (Climate Accountability Institute) в 2025 году. Возглавляет этот список нефтяная компания Saudi Aramco (Саудовская Аравия), которая несет ответственность за \$2,05 трлн глобальных экономических потерь от усиления экстремальной жары, «Газпром» на втором месте около \$2 трлн.

То есть, «Газпром» - лидер в России и один из крупнейших в мире загрязнителей атмосферы по объему выбросов парниковых газов. Его основная деятельность напрямую вредит экологии. Спонсорство в спорте и культуре и участие в экологических проектах – это классический инструмент пиара, который создает образ компании, заботящейся о гражданах и природе, в то время как реальное влияние остается негативным [2]. Майкл Портер и Марк Крамер в своей основополагающей статье «Создание общих ценностей» (Creating Shared Value) предлагают конструктивный взгляд на КСО. Авторы утверждают, что классическая КСО, будучи периферийной и затратной, устарела. Будущее - за интеграцией социальных целей в ядро бизнес-моделей – то есть, создание общих ценностей [4]. Проще говоря, компания

должна перестраивать свои процессы так, чтобы ее коммерческий успех напрямую зависел от решения социальных проблем. Портер и Крамер выделяют несколько путей. Некоторые из них:

1. Переосмысление продукции и рынков. Если бизнес создаёт продукты, которые реально улучшают жизнь - например, дешёвые лекарства, доступные банковские услуги, экологичные технологии – все это приносит выгоду и обществу, и самой компании. Таким образом, польза для общества становится экономически выгодной [4].

2. Переопределение производительности в цепочке создания ценности. Бизнес и общество тесно связаны. Социальные и экологические проблемы создают реальные издержки для компаний. Однако если рассматривать их не как затраты, а как возможности, можно найти способы повысить эффективность и снизить расходы компании [4].

3. Развитие местных кластеров. Успех компании зависит не только от неё самой, но и от её окружения - кластеров. Кластер — это местная экосистема, включающая поставщиков, инфраструктуру, учебные заведения и другие организации в регионе. Если эта экосистема слабая, то и компания несёт дополнительные издержки и теряет в производительности [4].

В последние несколько лет популярна ESG модель - принципы структурируют подход компании по трем направлениям: E - Экология, S - Социальная политика, G - Корпоративное управление. Независимые исследовательские агентства — Bloomberg, S&P Dow Jones Indices, JUST Capital, MSCI, Refinitiv и другие формируют ESG - рейтинг. Повышенный спрос на ESG вынуждает компании считаться с принципами устойчивого развития. Теперь, из-за давления инвесторов и банков, им невыгодно иметь низкий ESG-рейтинг [5]. ПАО «Магнит» и X5 Group - эти ритейлеры активно развивают программы поддержки локальных поставщиков, что укрепляет как социальную составляющую, так и операционную эффективность. Одним из проектов X5 является «Агроагрегатор», благодаря которому компания организовала централизованные поставки в торговые сети из локальных

фермерств с небольшим объемом сбыта. «Магнит» предлагает агроконтракт для сбыта фермерской продукции и поддержке местных фермеров. Для компании X5 Group ESG – это приоритет деятельности. ПАО «Сбер» - это классический пример современной компании, которая переосмыслила продукцию и рынков в рамках ESG. Сбер развивает цифровые сервисы в здравоохранении, образовании («Школа 21») и городской среде, этим банк решает острые социальные проблемы. Этим одновременно создает для себя новые рынки, что является примером, первого направления, предложенного Майклом Портером и Марком Крамером. Амбициозные цели «Сбера» по углеродной нейтральности и зеленому финансированию - это прямое отражение экологической составляющей. Следовательно, социальная ответственность перестала быть вопросом общественного имиджа и превратилась в прагматичную необходимость, в ключевой компонент экономической устойчивости и конкурентного преимущества. В этом и заключается суть капитализма нового этапа — когда быть ответственным экономически выгодно.

Список литературы:

1. Карпова Н.В. Корпоративная социальная ответственность в торговом бизнесе / Н.В. Карпова, А.А. Карпов // Современные тенденции развития экономики и менеджмента: материалы IX Международной научно-практической конференции. – Москва: Издательство "Экон-Информ", 2016. – С. 36-38. –

URL: https://www.researchgate.net/publication/305096584_Korporativnaa_socialnaa_otvetstvennost_v_torgovom_biznese (Дата обращения: 26.10.2025)

2. Кляйн Н. No Logo. Люди против брендов / Н. Кляйн; [пер. с англ. М. Блехера, Ю. Кацнельсона, Д. Прокофьева]. – Москва: Добрая книга, 2005. – 592 с. – URL: <https://vantuzvanus.noblogs.org/files/2013/04/Наоми-Кляйн-No-Logo.-Люди-против-брендов.pdf> (Дата обращения: 26.10.2025)

3. Корпоративные семинанты и онтологии: теория и практика: коллективная монография / под ред. А.А. Левенец, В.А. Штых. – Тамбов: Издательский дом ТГУ им. Г.Р. Державина, 2011. – 258 с. – URL: <https://вэб.рф/common/upload/files/veb/kso/ksobook2011.pdf> (Дата обращения: 26.10.2025)

4. Портер М. Создание совместной ценности: как заново раскрыть силу капитализма для развития бизнеса и общества / М. Портер, М. Крамер // Harvard Business Review – Россия. – 2015. – № 2 (93). – С. 44-60. – URL: https://ep-digest.ru/wp-content/uploads/2015/08/Creating-Shared-Value_HBR-Rus-Final.pdf (Дата обращения: 26.10.2025)

5. Современные подходы к интеграции ESG в систему корпоративного управления / Д.К. Волков, Е.С. Морозова. – Российское предпринимательство. №5/2022. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennyye-podhody-k-integratsii-esg-v-sistemu-korporativnogo-upravleniya> (Дата обращения: 26.10.2025)

МЕТОДЫ ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ: КАК УСТАНОВИТЬ ЦЕНУ, ЧТОБЫ ЗАРАБАТЫВАТЬ И НЕ ТЕРЯТЬ КЛИЕНТОВ

Лохина И.Н.

Кандидат эконом. наук, доцент,
доцент кафедры финансов и правового регулирования финансового
рынка,

Нижегородский институт управления – РАНХиГС

Неклюдова М.В.

Студент бакалавриата,
Нижегородский институт управления - РАНХиГС

Тужилкина В.И.

Студент бакалавриата,
Нижегородский институт управления – РАНХиГС

Аннотация. Статья посвящена систематизации всех основных методов установления цен. Вы познакомитесь с ключевыми стратегиями ценообразования. Узнаем, какие существуют методы. К концу статьи будет понимание, как совместить эти методы для построения эффективной ценовой стратегии вашей компании.

Ключевые слова: ценообразование, стратегия ценообразования, прибыль, управление ценами, клиенты, методы ценообразования.

В современных условиях высокой конкуренции и растущей информированности потребителей проблема установления оптимальной цены становится ключевой для выживания и развития любого бизнеса. Цена является не только экономическим показателем, но и мощным маркетинговым инструментом, напрямую влияющим на восприятие бренда и поведение покупателей. В связи с этим актуальность данной работы заключается в необходимости комплексного подхода к ценообразованию, который позволит компаниям не только покрывать издержки и получать прибыль, но и эффективно управлять спросом и укреплять лояльность клиентов.

Изучение этих проблем является важным, поскольку предоставляет менеджерам и предпринимателям структурированный инструментарий для принятия обоснованных ценовых решений. «Выработка ценовой политики – один из ключевых компонентов маркетинговой стратегии по продвижению услуг и товаров. Как ни крути, а цена остается едва ли не главным фактором, на который ориентируется потребитель при покупке» [2, с. 143-145]

Правильное ценообразование — это не спонтанное решение, а продуманный процесс. Чтобы установить цену, которая обеспечит прибыль и не отпугнет клиентов, стоит двигаться последовательно, шаг за шагом.

Шаг 1. Понять своего клиента.

Для начала нужно четко определить, для кого вы работаете. Понимание вашей целевой аудитории, ее потребностей и финансовых возможностей поможет

ответить на ключевой вопрос: какую сумму ваши покупатели считают справедливой за ваш товар или услугу.

Шаг 2. Определить свои цели.

На этом этапе вы решаете, чего хотите достичь с помощью цены. Как сказано в одном из источников, здесь проводится детальный анализ рынка, определяются потенциальные покупатели и конкуренты, а также устанавливаются ориентировочные ценовые рамки для разных сегментов потребителей [4, с. 2].

Шаг 3. Изучить предложения конкурентов.

Обязательно проанализируйте, по каким ценам аналогичные товары или услуги продают ваши конкуренты. Это поможет вам занять свою нишу: вы сможете предложить рынку аналогичную цену, выгодно снизить ее или, наоборот, обоснованно установить более высокую.

Шаг 4. Посчитать все затраты.

Это базовый, но критически важный шаг. Тщательно подсчитайте все издержки: закупку сырья, производство, доставку, маркетинг и т.д. Ваша цена должна не только покрывать эти расходы, но и приносить желаемую прибыль.

Шаг 5. Оценить спрос.

Чтобы понять реальную реакцию рынка, можно провести тестирование.

Шаг 6. Проанализировать сам продукт.

Оцените уникальные свойства и преимущества вашего товара.

Шаг 7. Выбрать стратегию ценообразования.

Финальный шаг — выбор конкретного метода установления цены. Поскольку стратегий существует много, ваша задача — подобрать ту, которая лучше всего соответствует вашим целям, типу продукта и текущей ситуации на рынке. Давайте рассмотрим наиболее популярные из них.

«Стратегический подход фирмы к проблеме формирования цены во многом определяется этапом жизненного цикла товара.» [3, с. 834-838] Компании могут выбирать самые различные стратегии ценообразования в зависимости от своих целей. У каждой из них есть свои преимущества и недостатки, которые нельзя не учитывать при формировании цен.

Стратегия проникновения на рынок. Этот подход предполагает осознанно задуманное установление очень низкой и убыточной цены на рынке на новый товар или услугу.

Стратегия «снятия сливок» Её суть заключается в том, чтобы изначально установить высокую цену на инновационный или уникальный продукт. Это помогает максимизировать прибыль от первых покупателей, которые готовы платить больше за новинку, а также быстрее окупить затраты на разработку и создать образ эксклюзивности.

Стратегия дифференциации цен. Она основана на установлении разных цен для различных групп потребителей или рыночных сегментов. Это позволяет получить максимальную прибыль от тех клиентов, кто менее чувствителен к цене

Стратегия скидок и акционных предложений. «Она заключается в периодическом снижении цен для стимулирования спроса. Решаемые с её помощью задачи — увеличение объема продаж и трафика клиентов, привлечение новых клиентов, снижение объёмов запасов.» [4, с. 3]

Стратегия премиального ценообразования. Она подразумевает поддержание высокой цены на продукты с уникальными характеристиками или высоким качеством. Используется для создания имиджа эксклюзивности и привлечения клиентов с высоким доходом.

Выбор общей стратегии задает вектор ценовой политики компании — будь то агрессивное завоевание рынка или позиционирование в премиум-сегменте. Однако сама по себе стратегия — это лишь теория. Чтобы воплотить ее в жизнь и рассчитать конкретные цифры, необходимы практические методы ценообразования.

«В теории ценообразования известно множество методов ценообразования, различающихся по составу и разнообразию исходной информации, по сложности вычислительных процедур, по сферам применения и т.п.» [1, с. 145-167]

Рассмотрим несколько основных подходов к установлению цен.

1. Метод, основанный на затратах. Здесь цена складывается из расходов компании на производство товара или услуги, к которым добавляется желаемая прибыль..

2. Ценообразование, основанное на ценности. «Этот метод ориентируется на ценностное восприятие продукта клиентами, что даёт возможность установить более высокие цены, если продукция организации предлагает уникальные преимущества или решает важные для потребителя проблемы.» [5, с. 196]

3. Конкурентное ценообразование. В этом случае компания при определении собственных цен ориентируется на предложения конкурентов.

4. Динамическое ценообразование. Это предельно гибкий метод, при котором цены могут достаточно часто изменяться, смотря на текущий спрос и предложение.

5. Психологическое ценообразование. Его смысл в том, чтобы повлиять на восприятие цены. Классический пример — цена 99 рублей вместо 100.

Проведенный анализ темы ценообразования позволяет сделать вывод, что ценообразование— это стратегический инструмент, который напрямую влияет на достижение основных бизнес-целей: от завоевания определенной части рынка до формирования репутации компании.

Список литературы:

1. Васюхин О.В. Методы ценообразования: классификация и выбор // Вестник Санкт-Петербургского университета. Сер. 8. Менеджмент. 2010. № 2. С. 145-167.

2. Омаров А.И. Ценовая политика предприятия как элемент маркетинговой стратегии // Экономика и бизнес: теория и практика. 2019. № 5-2. С. 143-145.

3. Токтарова Н.В. Стратегии и тактики ценообразования на различных этапах жизненного цикла товара // Фундаментальные исследования. 2015. № 12-4. С. 834-838.

4. Ценообразование в маркетинге: стратегии и методы [Электронный ресурс]. – 2025. – URL: <https://www.marketing.spb.ru/> (дата обращения: 20.05.2025).

5. Шуляк П.Н. Ценообразование: учебное пособие. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2022. – 196 с.

НЕОБХОДИМОСТЬ РАСКРЫТИЯ ИНФОРМАЦИИ В ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ И КОММЕРЧЕСКАЯ ТАЙНА: КАК НАЙТИ КОМПРОМИСС

Лохина И.Н.

Кандидат эконом. наук, доцент,
доцент кафедры финансов и правового регулирования финансового
рынка,

Нижегородский институт управления РАНХиГС

Медведкова А.И.

Студент специалитета,
Нижегородский институт управления РАНХиГС

Аннотация. В статье рассматривается актуальная проблема поиска баланса между информационной прозрачностью бизнеса и защитой коммерческой тайны в современных условиях. На основе исследования практики ведущих российских компаний представлены конкретные примеры реализации баланса между прозрачностью и секретностью. Предлагается комплекс практических мер по управлению информацией.

Ключевые слова: коммерческая тайна, финансовая отчетность, конкурентные преимущества, защита информации, инвестиционная привлекательность, раскрытие информации.

В современном бизнесе информация становится не менее ценным ресурсом, чем капитал или трудовые ресурсы. Она позволяет компаниям привлекать инвестиции, укреплять доверие к себе на рынке, формировать положительный имидж и выстраивать долгосрочные отношения с партнёрами.

Однако одновременно с этим возникает проблема: как обеспечить прозрачность финансовой отчетности и при этом сохранить коммерческую тайну, которая зачастую является важнейшим конкурентным преимуществом?

В сегодняшней бизнес-среде наблюдается фундаментальное противоречие между необходимостью обеспечения информационной прозрачности и защитой конфиденциальных данных компании.

С одной стороны, рыночная экономика предполагает высокий уровень открытости бизнеса. Инвестиционная привлекательность напрямую зависит от полноты и достоверности предоставляемой информации. Регулирующие органы устанавливают строгие требования к раскрытию данных, а инвесторы и акционеры ожидают детальной финансовой отчётности для принятия обоснованных решений [5, с. 58]. С другой стороны, существует объективная необходимость в защите конкурентных преимуществ. Избыточное раскрытие финансовой и операционной информации способно существенно ослабить позиции компании на рынке. Конкурентная разведка активно использует публичную отчётность для анализа уязвимых мест бизнеса, что может привести к копированию успешных бизнес-моделей или целенаправленному давлению на слабые стороны компании.

Особенно остро проблема стоит в отношении раскрытия данных о себестоимости продукции, структуре затрат и технологических процессах.

Например, детальное описание производственных процессов может быть использовано конкурентами для оптимизации собственных операций или даже для создания аналогичных продуктов. Аналогичным образом, публикация информации о закупочных ценах и логистических схемах может привести к потере ценового преимущества на рынке.

Для эффективного баланса между раскрытием информации и сохранением коммерческой тайны компаниям рекомендуется использовать следующие меры:

1. Разделять информацию. Выделять обязательные для раскрытия данные и сведения, которые должны оставаться конфиденциальными.
2. Использовать агрегированные показатели. Публиковать обобщенные данные вместо детализированных (например, указывать совокупные затраты без разбивки по статьям).
3. Фокусироваться на качественных комментариях. Включать в отчетность пояснительную информацию, отражающую стратегию компании, но не раскрывающую детали.
4. Применять международные стандарты. Использование МСФО позволяет унифицировать практику раскрытия и минимизировать риск правовых претензий.
5. Внедрять внутренние регламенты по защите информации. Чётко определять, какие сведения составляют коммерческую тайну и как они должны охраняться [1, с. 32].

Такая совокупность мер обеспечивает прозрачность для инвесторов и партнеров, укрепляя репутацию и повышая доверие, при этом не раскрывая сведений, которые могли бы нанести ущерб.

Рассмотрим, как крупные компании выстраивают этот баланс.

Публичное акционерное общество «Сбербанк России» в обязательном порядке публикует бухгалтерский баланс, отчет о прибылях и убытках, сведения о доходах, расходах и налогах, а также информацию о стратегических направлениях развития, включая цифровизацию и макроэкономические прогнозы. Однако в категории коммерческой тайны остаются конкретные алгоритмы и технологии искусственного интеллекта, планы запуска новых продуктов, данные по отдельным крупным клиентам и внутренние модели оценки рисков [3, с. 64].

ПАО «КАМАЗ», являясь ведущим автопроизводителем, раскрывает в отчетности годовую выручку, прибыль, объем продаж по сегментам, данные о доле рынка и инвестиционных направлениях. Вместе с тем компания сохраняет в тайне себестоимость производства отдельных моделей, технические решения по двигателям и трансмиссиям, детали контрактов с военными структурами и точные планы разработки новых моделей.

Компания «Яндекс» публикует общую информацию о количестве пользователей сервисов, основных направлениях развития и финансовых результатах. В то же время компания оберегает алгоритмы поисковых систем, уникальные разработки в сфере беспилотного транспорта, детали партнёрских соглашений и технологии машинного обучения.

ПАО «Аэрофлот» открыто делится данными о пассажиропотоке, маршрутной сети, финансовых показателях и планах обновления флота. В то же время компания не раскрывает детали переговоров о покупке самолётов, специфические условия контрактов с поставщиками и особенности системы лояльности для бизнес-клиентов [2, с. 96-97].

В итоге, все эти компании демонстрируют рынку и государству свою финансовую устойчивость и социальную ответственность, но тщательно скрывают детали, которые напрямую влияют на их конкурентоспособность, стратегические преимущества и выполнение особых заказов. Такой подход позволяет им сохранять баланс между прозрачностью и защитой коммерческой тайны.

Таким образом, компромисс обеспечивается тем, чтобы, открывать всё, что связано с устойчивостью и законностью бизнеса, но хранить в тайне то, что связано с конкурентным преимуществом и стратегическими деталями.

Представим гипотетическую ситуацию. Компания разработала инновационную технологию производства авиадвигателей, повышающую эффективность и снижающую расход топлива.

В отчетности, следуя рекомендациям выше, она укажет общую сумму доходов от продаж, прибыль и рентабельность сегмента, а также общий объем

инвестиций в научно-исследовательские разработки (НИОКР). Однако закрытыми останутся технические характеристики двигателя, количество произведенных единиц, детали контрактов с заказчиками и стоимость лицензий на технологии [4, с. 243]. Такой подход позволяет одновременно выполнять требования прозрачности и сохранять коммерческую тайну, защищая ключевые элементы технологического процесса.

В итоге, грамотное сочетание обязательного раскрытия информации и защиты конфиденциальных данных становится важным элементом корпоративной стратегии. Это не только правовая обязанность, но и инструмент устойчивого развития. Компании, которые умеют выстраивать разумный баланс между прозрачностью и секретностью, укрепляют доверие, повышают инвестиционную привлекательность и сохраняют конкурентоспособность на рынке.

Список литературы:

1. Беловицкий, К.Б. Режим коммерческой тайны в системе обеспечения экономической безопасности хозяйствующего субъекта: учебное пособие / К.Б. Беловицкий. - 2-е изд., стереотип. - Москва: Научный консультант, 2024. - 124 с. - ISBN 978-5-9909964-4-1. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/1023856>
2. Беспалов, М. В. Бухгалтерская (финансовая) отчетность коммерческих предприятий: учебное пособие / И.Т. Абдукаримов, М.В. Беспалов. — Москва: ИНФРА-М, 2023. — 192 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-006518-2. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/1906698>
3. Келлер, С. Серия «Библиотека Сбербанка»: Т. 42: Больше, чем эффективность: Как самые успешные компании сохраняют лидерство на рынке / Келлер С., Прайс К. - Москва: Альпина Пабл., 2016. - 409 с.: ISBN 978-5-9614-4653-1. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/912299>

4. Мизиковский, Е. А. Международные стандарты финансовой отчетности и современный бухгалтерский учет в России: учебник для вузов / Е.А. Мизиковский, Т.Ю. Дружиловская, Э.С. Дружиловская. — Москва: Магистр: ИНФРА-М, 2022. — 560 с. - ISBN 978-5-9776-0505-2. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1857817>
5. Федоров, П. Г. Коммерческая тайна в современном бизнесе: монография / П. Г. Федоров. - Москва: Юстицинформ, 2022. - 160 с. - ISBN 978-5-7205-1788-5. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1859694>

ТРЕНД ESG В КОРПОРАТИВНОМ УПРАВЛЕНИИ И СПОСОБЫ ЕГО ИЗМЕРЕНИЯ

Макарычева И.В.

Кандидат эконом. наук, доцент,
доцент кафедры менеджмента и государственного управления,
Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

Аннотация. В статье рассматривается главная тенденция современного корпоративного управления, а именно, управление на основе ESG-принципов, что подразумевает экологическую, социальную и управленческую ответственность бизнеса. Кроме этого, в статье затронута тема рейтингов фирм и организаций, работающих на ESG основе, и делается вывод об их разрозненности и невозможности сведения к универсальным сравнениям.

Ключевые слова: ESG-принципы, корпоративное управление, рейтинг, рэнкинг, экологизация бизнеса.

В логике экономического развития человечества в последнее время просматривается отчетливая тенденция гуманизации и экологизации бизнеса. Время «звериного лица капитализма» безнадежно прошло, и сейчас практически все сколько-нибудь крупные компании стараются вести бизнес на

основе ESG-принципов. Термин ESG образовался от трех английских слов environmental, social, governance [1].

1. Environment — экологическая составляющая - это окружающая среда и бережное к ней отношение.

2. Social — общественная, социальная составляющая. К этой сфере относят взаимодействие фирмы с обществом в целом, работниками, поставщиками и потребителями. К этой составляющей относят также соблюдение трудовых норм, безопасность и благотворительность

3. Governance — управленческая составляющая. К ней относится прозрачность работы компании, сохранность данных клиентов, выплата «белых» зарплат и противодействие коррупции.

Термин впервые был озвучен генеральным секретарем ООН Кофи Аннаном в 2004 году в докладе «Неравнодушный побеждает», где он призвал бизнес перейти на принципы устойчивого развития. В настоящий момент это стало главным трендом корпоративного управления, и компании, не соблюдающие ESG-принципы, несут серьезные репутационные риски. Как ни прискорбно, но именно по этой причине в 2022 году нашу страну покинули многие иностранные компании.

Кроме собственно репутации, морали и нравственности, следование ESG-принципам приносит и вполне материальную выгоду. Например, следование environmental - составляющей дает возможность на получение целого ряда субсидий и льгот от государства, особенно при выпуске товаров из переработанных отходов. Кроме того, современные потребители обращают большое внимание экологической составляющей товаров и при прочих равных условиях скорее предпочтут что-то природосберегающее. То есть, E-принцип повышает лояльность клиентов и дает конкурентные преимущества.

Governance-принцип может дать более привлекательные условия кредитования. Чем прозрачнее отчетность, тем больший уровень доверия вызывает фирма у банковской системы. Так, каждый третий российский банк уже выполняет ESG - оценку своих клиентов, а 20% оставшихся собираются

присоединиться к ним в самое ближайшее время [2]. Кроме того, благотворительность позволяет сделать налоговый вычет.

Ну и наконец social-принцип позволяет повысить лояльность работников, снизить текучку кадров и сделать компанию привлекательной для потенциальных сотрудников. Безусловно, сплоченный коллектив позволяет повысить профессиональную отдачу от сотрудников и увеличить производительность труда.

Уровень ESG измеряют множество различных рейтингов. В настоящий момент ООН установлено 17 критериев, составляющих общий уровень [3]. В зависимости от степени важности выбранных критериев, различные методики определяют степень достижения идеала критерия и делают выводы о месте той или иной фирмы в рейтинге или рэнкинге. При этом у разных рейтингов совершенно различные шкалы и разные результаты. Так, у рейтинга Sustainalytics (ESG Risk Ratings), исследующего более 12000 компаний, шкала результатов варьируется от 0 до 40 баллов; рейтинг S&P Global ESG Evaluation измеряется по 100-балльной шкале, у MSCI ESG Rating компании ранжируются по принципу CCC – AAA, где C – нижняя граница, а A – высшая. У рейтинга CDP (Carbon Disclosure Project) шкала оценки «A» - «D», у FTSE Russell's ESG Ratings – пятибалльная система оценки, RepRisk Rating измеряет компании в диапазоне AAA-D [4]. Вся эта неразбериха никоим образом не позволяет произвести сколько-то значимые выводы и международные, и даже внутристрановые сравнения, уж очень разнятся шкалы.

Разумеется, отечественные рейтинговые агентства не могли остаться в стороне от общемировых тенденций. Наша российская РБК делит компании на три уровня: I уровень -высокий, II уровень- средний, и III уровень - низкий. Из недостатков этого рейтинга следует отметить, что в рамках одного уровня компании располагаются в алфавитном порядке, и определить «лучшего из лучших» невозможно. Так, по данным 2024 года, на уровне 1 находится 45 компаний – от «Авиакомпания Сибирь» до «X5 Group» [5].

Наиболее интересен, с нашей точки зрения, рэнкинг рейтингового агентства «Expert». Во всяком случае, понятен способ подсчета любому неискушенному человеку, но, несмотря на это, равномерность экспертных оценок относительно лидеров рейтинга слегка настораживает.

Таблица 1 - Рэнкинг ESG-прозрачности российских компаний и банков, 2023 год (фрагмент) [6]

№	Компания	Отрасль	Итого рейтинг	E	S	G	t
1	ПАО «ГМК Норильский никель»	Цветная металлургия	2,0	0,5	0,5	0,5	,5
2	ПАО «НОВАТЭК»	Нефте- и газодобыча	2,0	0,5	0,5	0,5	,5
3	ПАО «ММК»	Черная металлургия	2,0	0,5	0,5	0,5	,5
4	ПАО «ЭН+ГРУП»	Холдинги	2,0	0,5	0,5	0,5	,5
5	АО ХК «МЕТАЛЛОИНВЕСТ»	Черная металлургия	1,95	0,5	0,45	0,5	,5

Тем не менее, несмотря на разницу в рейтингах и оценках той или иной компании, не могут не радовать общие тенденции направленности эволюции корпоративного управления в сторону устойчивого развития. Это просто великолепно, что человек может вести хозяйственную деятельность так, чтобы самому жить в обществе изобилия, и при этом не оставить в наследство детям и внукам хищнически разграбленную планету. И тем более радостно, что наши отечественные компании активно участвуют в этом процессе.

Список литературы:

1. Что такое ESG? [Электронный ресурс]. URL: <https://ibs.ru/media/chto-takoe-esg-printsipy-i-kak-kompanii-mogut-vnedryat-ikh-v-svoyu-deyatelnost/> (Дата обращения: 16.10.2025).

2. Российские банки и ESG. [Электронный ресурс]. URL: https://www.sberbank.com/ru/s_m_business/pro_business/principy-esg-chto-eto-takoe-i-kak-vnedrit-v-biznes (Дата обращения: 16.10.2025).

3. Цели в области устойчивого развития. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.google.com/search?q> (Дата обращения: 16.10.2025).

4. ESG-Рейтинги и как они работают. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.pwc.com/kz/ru/esg-rating.html> (Дата обращения: 16.10.2025).

5. На зеленый свет: итоги ESG-индекса НКР и РБК за 2024 год. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.rbc.ru/industries/news/66fa7d299a7947824401db42> (Дата обращения: 16.10.2025).

6. Рэнкинг ESG-прозрачности российских компаний и банков, 2023 год. [Электронный ресурс]. URL: <https://raexpert.ru/rankingtable/esg/2023/tab1/> (Дата обращения: 16.10.2025).

АНАЛИЗ СОСТАВА И СТРУКТУРЫ ОБОРОТНЫХ АКТИВОВ ТОРГОВЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ ГОРОДА ОРЕНБУРГА

Коришкова С.Н.

Кандидат эконом. наук,

доцент кафедры экономики и социально-гуманитарных дисциплин,

Оренбургский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова

Малюшина А. А.

Студент бакалавриата,

Оренбургский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова

Аннотация. В статье исследуются особенности управления оборотными активами торговых предприятий в современных условиях рыночной конкуренции. Проведён сравнительный анализ состава и структуры оборотных активов трёх крупных компаний города Оренбурга — ТД «Нефтемаркет», ГК «Бизнес Партнёр» и ООО «Астра» — за 2022–2024 годы. Определены тенденции изменения оборотных активов, влияющих на ликвидность и финансовую устойчивость предприятий. Установлено, что для большинства компаний характерен рост запасов и сохранение высокой дебиторской

задолженности, что отражает специфику торговой деятельности и необходимость поддержания стабильных объёмов оборота. На основе анализа предложены направления оптимизации структуры оборотных средств. Эффективное управление оборотными активами способствует ускорению оборота капитала, укреплению финансовой устойчивости и повышению конкурентоспособности торговых предприятий.

Ключевые слова: оборотные активы, ликвидность, дебиторская задолженность, запасы, денежные средства, финансовая устойчивость, оборачиваемость капитала.

Современные торговые предприятия работают в условиях высокой конкуренции на потребительском рынке. Соответственно, в таких условиях важное значение приобретает рациональное управление оборотными активами, определяющими способность компании вовремя выполнять обязательства и поддерживать финансовую устойчивость [1]. Оптимальное распределение оборотных средств позволяет снизить издержки, повысить оборачиваемость капитала и обеспечить устойчивое развитие компании [1].

Актуальность темы исследования обусловлена необходимостью непрерывного контроля состояния оборотных средств и оценки их структуры, что позволяет своевременно выявлять дисбалансы, влияющие на ликвидность, платежеспособность и финансовую устойчивость организации. Особенно проблема актуальна для торговых организаций, так как значительная часть капитала вложена в запасы и дебиторскую задолженность [2].

Цель исследования — провести оценку состава и структуры оборотных активов крупных торговых компаний города Оренбурга за 2022–2024 годы. В качестве объектов анализа выбраны ТД «Нефтемаркет», ГК «Бизнес Партнер» и ООО «Астра» [3-5]. По результатам исследования установлено, что у ТД «Нефтемаркет» основную часть активов составляет дебиторская задолженность — до 90,9% на 2022 год, при этом наблюдается значительное увеличение запасов с 2,6% в 2022 году до 16,5% в 2024 году. У ГК «Бизнес Партнер» общая

сумма активов выросла с 5,66 млн руб. до 8,51 млн руб., при этом заметно увеличилась доля денежных средств (с 1% до 5%). У ООО «Астра» активы также демонстрируют рост — примерно на 16% по сравнению с 2022 годом, при этом структура оборотных средств остаётся изменчивой. Полученные данные позволяют оценить текущие тенденции в управлении оборотными активами торговых компаний и определить направления их оптимизации (рис.1).

			2022		2023		2024		отношение 2024 к 2022 году	
			сумма тыс.руб	в % к итогу	сумма тыс.руб	в % к итогу	сумма тыс.руб	в % к итогу	абсолютное	структурное
1)	ТД «Нефтемаркет» (5610230614)	запасы	184 081	2,59	1 113 599	11,33	1 144 644	16,46	960 563	635,95
		дебиторская задолженность	6 465 404	90,88	7 466 544	371,49	5 697 635	81,91	-767 769	90,13
		денежные средства	666	0,01	845	0,01	665	0,01	-1	102,12
		прочие	464 087	6,52	1 245 625	1996,71	113 170	1,63	-350 917	24,94
		итого	7 114 238	100	9 826 613	100	6 956 114	100	-158 124	853
2)	ГК «Бизнес Партнер» (5612088057)	запасы	1 717 106	30,36	2 009 875	24,94	2 395 419	28,13	678 313	92,68
		дебиторская задолженность	3 624 081	64,07	5 647 327	70,07	5 195 820	61,02	1 571 739	95,25
		денежные средства	58 159	1,03	62 384	0,77	426 500	5,01	368 341	487,18
		прочее	256 967	4,54	340 478	4,22	496 510	5,83	239 543	128,36
		итого	5 656 313	100	8 060 064	100	8 514 249	100	2 857 936	803
3)	ООО «Астра» (5610211668)	запасы	29 145	4,79	39 240	7,30	74 839	10,58	45 694	220,60
		дебиторская задолженность	485 123	79,81	389 034	72,41	536 599	75,84	51 476	95,03
		денежные средства	7 443	1,22	23 348	4,35	6 194	0,88	-1 249	71,49
		прочие	86 131	14,17	85 659	15,94	89 904	12,71	3 773	89,67
		итого	607 842	100	537 281	100	707 536	100	99 694	477

Рисунок 1 – Состав и структура оборотных активов крупных торговых компаний Оренбурга за 2022-2024гг.

На основе предоставленных данных можно провести анализ состава и структуры оборотных активов трёх крупных торговых компаний Оренбурга за 2022–2024 годы, а также оценить динамику их изменения и сравнительные показатели. ТД «Нефтемаркет»: Основной компонент — дебиторская задолженность (90.88%), значительный рост в 2023 (371.49%) и небольшое уменьшение в 2024 (81.91%), что говорит о том, что предприятие приобретает активы или увеличивает их стоимость. Запасы занимают значительную долю (2.59% в 2022 до 16.45% в 2024), что указывает на рост товарных остатков. Денежные средства очень малы, их доля практически игнорируется (~0.01%). Общая сумма активов к 2024 году снизилась ~ на 15%. ГК «Бизнес Партнер»: Общие активы увеличились с 5,656 млн руб. в 2022 до 8,514 млн руб. в 2024. Дебиторская задолженность составляет ~ 64-70%. Запасы и прочие активы

также увеличиваются, при этом доля запасов относительно стабильна, а денежных средств растёт существенно — с 1.03% до 5% к 2024. Данная динамика отражает повышение ликвидности и улучшение устойчивости компании. ООО «Астра»: Активы колеблются: в 2022 — 607,8 тыс. руб., в 2023 — 537,3 тыс. руб., в 2024 — 707,5 тыс. руб. Существенное снижение денежных средств, что предполагает изменение в финансовой стратегии или ликвидность.

Сравнение показывает, что рост запасов в большинстве компаний, особенно заметен у ООО «Астра» и ГК «Бизнес Партнер». Дебиторская задолженность занимает доминирующее место, а денежные средства не превышают 5% (за исключением ГК «Бизнес Партнер» в 2024). Общая сумма активов показывает рост у ГК «Бизнес Партнер», снижение у ТД «Нефтемаркет». Стоит отметить некоторые структурные изменения: В 2024 году доля запасов выросла во всех компаниях, особенно у ООО «Астра». Доля дебиторской задолженности сохранилась высокой, с некоторыми колебаниями. Значительное увеличение денежных средств у ГК «Бизнес Партнер» указывает на усиление ликвидности.

В целом наблюдается тенденция перераспределения активов в сторону запасов и дебиторской задолженности, что характерно для торговых компаний.

Проведённый анализ состава и структуры оборотных активов 3 торговых компаний города Оренбурга за 2022–2024 годы позволил выявить общие закономерности и индивидуальные особенности их финансового состояния. Для большинства предприятий характерен рост доли запасов и сохранение значительной дебиторской задолженности, что отражает специфику торговой деятельности и необходимость поддержания постоянных объёмов оборота [2]. Наиболее положительная динамика отмечена у ГК «Бизнес Партнер», где общая сумма активов увеличилась примерно в 1,5 раза, а доля денежных средств — до 5%, что свидетельствует о росте ликвидности и эффективности финансовых потоков. В то же время у ТД «Нефтемаркет» наблюдается сокращение активов примерно до 85% от уровня 2022 года при росте запасов и уменьшении доли денежных средств, что требует корректировки финансовой

стратегии. ООО «Астра» показало увеличение активов на 16%, однако динамика остаётся неустойчивой, что указывает на необходимость усиления контроля оборачиваемости капитала.

Для повышения эффективности использования оборотных активов целесообразно применять следующие инструменты управления: регулирование запасов с учётом сезонных и ассортиментных особенностей; управление дебиторской задолженностью и способствование минимизации просроченных платежей; управление денежными потоками для обеспечения текущей ликвидности и предотвращения кассовых разрывов; регулярный анализ структуры оборотных активов с целью выявления резервов ускорения их оборачиваемости [2].

Таким образом, эффективное использование оборотных активов и внедрение современных инструментов их управления позволяют торговым компаниям укреплять финансовую устойчивость, повышать оборачиваемость капитала и обеспечивать устойчивое развитие в долгосрочной перспективе.

Список литературы:

1. Москаленко И. А., Али-заде Э. Т., Жуляк В. Ю. Оборотные средства предприятия. – 2023.
2. Васильева Н. К. и др. Анализ оборачиваемости активов торговых организаций // Региональная и отраслевая экономика. – 2024. – №. 6. – С. 31-40.
3. ООО «БФО» (ИНН 5610230614, ОГРН 1025600886849): сведения из государственного ресурса бухгалтерской отчётности [электронный ресурс]. URL: <https://bo.nalog.gov.ru/download/bfo/pdf/10575086?period=2024&detailId=51612293> (дата обращения: 04.10.2025).
4. ООО «БФО» (ИНН 5612088057, ОГРН 1155658002004): сведения из государственного ресурса бухгалтерской отчётности [электронный ресурс]. URL: <https://bo.nalog.gov.ru/download/bfo/pdf/9061467?period=2024&detailId=52164914> (дата обращения: 04.10.2025).

5.ООО «БФО» (ИНН 5610211668, ОГРН 1155658005645): сведения из государственного ресурса бухгалтерской отчетности [электронный ресурс]. URL:<https://bo.nalog.gov.ru/download/bfo/pdf/9109128?period=2024&detailId=51843828> (дата обращения: 04.10.2025).

**ЭКОНОМИКА ПЛАТФОРМ: КАК УПРАВЛЯТЬ БИЗНЕСОМ,
КОТОРЫЙ НЕ ПРОИЗВОДИТ ТОВАРЫ, А СОЗДАЕТ СВЯЗИ
(UBER, AIRBNB, МАРКЕТПЛЕЙСЫ)**

Нестеренко М. А.

Кандидат эконом. наук, доцент кафедры менеджмента,
Кубанский государственный аграрный университет им. И. Т. Трубилина

Илюшина М. В.

Студент бакалавриата,
Кубанский государственный аграрный университет им. И. Т. Трубилина

Беззубова В. А.

Студент бакалавриата,
Кубанский государственный аграрный университет им. И. Т. Трубилина

Аннотация. Статья анализирует экономику платформ как новое направление в бизнесе. На примере Uber, Airbnb и Amazon Marketplace показано, что платформы создают ценность через взаимодействие независимых участников, а не производство товаров. Традиционные бизнес-модели сравниваются с платформенными, выделяются ключевые факторы успеха: сетевые эффекты, механизмы доверия и анализ данных. Обсуждаются управленческие проблемы: привлечение первых пользователей, регулирование, риски монополии и этика использования данных.

Ключевые слова: экономика платформ, платформа, сетевые эффекты, управление, менеджмент, создание ценности, экосистема.

Современная экономика меняется, ставя под сомнение традиционные взгляды на бизнес. Лидеры рынка, такие как Uber, Airbnb и Amazon Marketplace, не владеют ключевыми активами, но достигают огромной стоимости. Их успех основан на управлении взаимоотношениями между независимыми участниками, что называется платформенной экономикой. Этот подход требует новых методов управления, акцентирующих внимание на создании экосистем, сетевых эффектах и доверии. Управление такими компаниями отличается от традиционного бизнеса, так как стоимость, конкурентные преимущества и риски здесь специфичны [1].

Платформенная экономика отличается от традиционной бизнес-модели. Вместо линейной последовательности этапов, как в классической промышленной компании, платформа функционирует иначе. Традиционные организации создают ценность через закупку сырья, производство и продажу продукции, оптимизируя внутренние процессы. Платформы же управляют взаимодействием пользователей и создают ценность через их взаимодействие.

Платформа трансформирует логику бизнеса. Как отмечают Паркер, Ван Алстайн и Чаудхари в книге «Платформа», она не создает конечный продукт или услугу, а формирует условия для экосистемы, где ценность создается и передается между участниками — поставщиками и пользователями. Платформа предоставляет инструменты, устанавливает правила и обеспечивает безопасность транзакций [2].

Управление внутренними активами уступает место развитию партнерских связей и внешних коммуникаций. Платформенный лидер становится похожим на городского архитектора, планирующего городскую среду, а не на директора предприятия. Теперь важны навыки сетевого взаимодействия, проектирования удобного пользовательского опыта и управления группами людей. Успешный platform manager должен думать не о росте производства, а о том, как помочь пользователям создавать ценность друг для друга.

Если структура и регламент составляют основу платформы, то сетевые взаимосвязи служат ее жизненной силой, основным драйвером развития.

Именно они трансформируют обычный цифровой сервис в перспективный и быстрорастущий бизнес-проект.

Сетевой эффект – это экономический принцип, при котором потребительская ценность продукта или сервиса возрастает пропорционально увеличению числа пользователей, присоединившихся к данной платформе.

Взаимные сетевые эффекты важны для многосторонних платформ. Для потребителей ценность ресурса растет с увеличением числа поставщиков и товаров, что расширяет выбор и снижает цены. Для продавцов платформа привлекательнее с ростом числа покупателей, что расширяет аудиторию и увеличивает продажи. Это создает механизм положительной обратной связи, где расширение аудитории привлекает новых пользователей и стимулирует рост [3].

В дополнение к механизмам репутации, онлайн-платформы широко применяют разнообразные средства укрепления доверия между пользователями. Программы гарантии и услуги страхования (например, страховка для арендного жилья на Airbnb или гарантия возврата средств на торговых площадках) уменьшают финансовые риски для участников. Комплексная проверка идентификационных данных (подтверждение документов, номеров телефонов) формирует начальный уровень защищенности.

Автоматизированная модерация выявляет мошенничество и недобросовестных участников. Исследования в области экономики доверия показывают, что такие системы повышают лояльность пользователей и экономическую активность на платформе. Инвестиции в инфраструктуру доверия — ключевой элемент стратегии развития.

В классической экономике уверенность потребителя в производителе обеспечивается торговой маркой и государственным контролем. В платформенной экономике сделки заключаются между незнакомыми людьми, и автоматизированная модерация помогает выявлять мошенников. Исследования показывают, что эффективность таких систем влияет на желание

пользователей повторять сделки и общий уровень активности на платформе. Поэтому инвестиции в инфраструктуру доверия становятся ключевой стратегической потребностью.

В экономике платформ данные обретают важность, сопоставимую с ролью нефти в эпоху индустриализации. Любое взаимодействие на платформе – каждый запрос, каждая сделка, каждый комментарий – создает ценные данные. Собранные и проанализированные надлежащим образом, эти данные превращаются в мощный инструмент для создания превосходства над конкурентами [4].

Данные оптимизируют взаимодействие с пользователем, повышают продуктивность и выявляют мошенничество. Рекомендательные системы, как у Amazon и Netflix, изучают действия пользователей для подбора продуктов. Динамическое ценообразование, как в Uber Surge, регулирует спрос и предложение. Машинное обучение обнаруживает мошенничество до значительного ущерба.

В дальнейшем, анализ информации даёт возможность платформе формировать совершенно новые бизнес-модели и сервисы, упрочняя её положение в экосистеме. После изучения информации о продажах тысяч малых предприятий, торговая площадка может предлагать им логистическую поддержку, услуги по хранению или даже микрозаймы. Располагая сведениями о поведении водителей и пассажиров, транспортная платформа может создать страховые продукты, разработанные с учетом особенностей использования. Эта возможность «преобразовывать данные в прибыль через сервисы» формирует весомый дополнительный источник дохода и увеличивает ценность платформы для всех участников [5].

Платформенная экономика создает множество задач в управлении и этике. Вопросы защиты данных, прозрачности больших данных и справедливости алгоритмов становятся важными. Эксперты, такие как Марко Янссен, отмечают, что компании, не разрабатывающие этические методы обработки информации, рискуют потерять доверие. Работа с данными

превращается в комплексное направление, требующее знаний в технологиях, праве и морали [6].

Компании, способные освоить эти навыки, получают уникальные возможности для роста и создания значительной ценности. Однако вместе с этим возрастает и степень ответственности. Дальнейшее развитие платформенной экономики будет определяться не только техническими достижениями, но и умением лидеров отрасли находить равновесие между эффективностью, честностью и устойчивостью, выстраивая взаимосвязи, которые приносят пользу не только платформе, но и каждому элементу ее экосистемы, а также обществу в целом.

Список литературы:

1. Друкер, П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке / П. Ф. Друкер; пер. с англ. — Москва: Вильямс, 2019. — 336 с.
2. Оучи, У. Г. Методы организации производства: японский и американский подходы / У. Г. Оучи; пер. с англ. — Москва: Альпина Паблишер, 2021. — 276 с.
3. Минцберг, Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Г. Минцберг; пер. с англ. — Санкт-Петербург: Питер, 2020. — 512 с.
4. Масаки Имаи. Кайдзен: ключ к успеху японских компаний / Масаки Имаи; пер. с англ. — Москва: Альпина Паблишер, 2022. — 344 с.
5. Прокофьева, Т. А. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для вузов / Т. А. Прокофьева. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Юрайт, 2023. — 405 с.
6. Мотивационные аспекты системы управления персоналом в условиях цифровой трансформации экономических систем Коргина О.А., Нестеренко М.А., Мусханова Х.Ж. // Естественно-гуманитарные исследования. –2022. №44(6). – С. 430-435.

**ЗАПУСК ЗПИФ «САМОЛЕТ. ИНВЕСТИЦИИ
В НЕДВИЖИМОСТЬ» КАК ИННОВАЦИОННЫЙ ЭЛЕМЕНТ
ИНВЕСТИЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ ДЕВЕЛОПЕРСКОЙ КОМПАНИИ**

Овсянникова В.В.

Старший преподаватель кафедры экономики предприятия
и управления персоналом,

Донецкий национальный университет экономики и торговли имени
Михаила Туган-Барановского

Иванова Д.А.

Студент бакалавриата,

Донецкий национальный университет экономики и торговли имени
Михаила Туган-Барановского

Аннотация. В статье анализируется запуск закрытого паевого инвестиционного фонда (ЗПИФ) «Самолет. Инвестиции в недвижимость» как инновационного инструмента в инвестиционной стратегии девелоперской компании. Рассматриваются цели создания фонда, его структура, преимущества для бизнеса и инвесторов, а также роль в трансформации модели ГК «Самолет» от застройщика к управляющему активами. Показано, как монетизация готового жилья способствует повышению финансовой устойчивости и эффективности капитала. Опыт компании демонстрирует адаптацию девелоперского бизнеса к новым рыночным условиям через нетрадиционные инвестиционные решения.

Ключевые слова: ЗПИФ, инвестиционная стратегия, девелоперская компания, монетизация активов, недвижимость.

Современный девелоперский рынок России переживает этап глубокой трансформации, обусловленной как регуляторными изменениями (в частности, переходом на эскроу-счета), так и необходимостью адаптации к новым финансовым и геополитическим реалиям [1]. В этих условиях традиционные

модели финансирования строительства становятся всё менее эффективными, что побуждает крупных игроков искать инновационные подходы к управлению капиталом и активами. Ярким примером такой трансформации стал запуск в 2025 году девелоперской группой «Самолет» закрытого паевого инвестиционного фонда (ЗПИФ) «Самолёт. Инвестиции в недвижимость» с объёмом активов 3 млрд рублей – первого на российском рынке фонда, сформированного исключительно из готового, сданного жилья. Данная инициатива выходит за рамки классической девелоперской деятельности и знаменует переход компании от роли застройщика к роли инвестора и управляющего недвижимостью. Цель данной статьи – проанализировать ЗПИФ как инновационный элемент инвестиционной стратегии ГК «Самолет» и выявить его значение для устойчивого развития девелоперского бизнеса [2, с. 3].

По финансовым результатам, в 2024 году объём ввода жилья в России составил 131,4 млн м², однако темпы роста замедлились из-за ужесточения требований к проектному финансированию [3]. В то же время средняя ставка по ипотеке оставалась на уровне 16-20%, что сдерживало покупательский спрос. На этом фоне ГК «Самолет» продемонстрировала рост: в 2024 году компания сдала 1,6 млн м² жилья (+17% к 2023 г.), а выручка достигла 339,1 млрд руб. (+32%). Однако рентабельность операционной деятельности начала стагнировать (EBITDA-маржа снизилась с 28% в 2024 г. до 25,8% в 2023 г.), что подтолкнуло компанию к поиску альтернативных источников дохода.

В этих условиях ЗПИФ объемом на начало запуска 3 млрд руб. – это не просто финансовая сделка, а стратегическая перестройка бизнес-модели. Для сравнения: аналогичные инструменты в мире представлены REITs (Real Estate Investment Trusts), которые в США генерируют в среднем 8–12% годовых за счёт аренды коммерческой и жилой недвижимости [4]. В России REITs отсутствуют, а ЗПИФы на недвижимость до 2023 года создавались преимущественно под незавершенные проекты или коммерческие объекты (офисы, ТЦ). «Самолет» же стал первым, кто применил этот механизм к массовому жилью эконом- и комфорт-класса - самому ликвидному сегменту

рынка. ЗПИФ «Самолет. Инвестиции в недвижимость» представляет собой принципиально новый финансовый инструмент для российского девелоперского сектора. В отличие от традиционных моделей, ориентированных на продажу квартир в новостройках, фонд формируется из уже введенных в эксплуатацию объектов, что позволяет компании монетизировать завершенные активы без их полной реализации на рынке. Это решает сразу несколько стратегических задач: во-первых, высвобождается значительный объем оборотного капитала, который может быть направлен на финансирование новых проектов; во-вторых, создается устойчивый поток доходов за счет аренды и управления недвижимостью; в-третьих, снижается зависимость от цикличности строительного рынка и волатильности спроса на первичное жильё.

По оценкам аналитиков, доходность ЗПИФа «Самолет» может составлять 21% годовых за счёт: арендной доходности (в среднем 6–8% в регионах присутствия компании), роста стоимости жилья (в 2023 г. цены на вторичное жильё в Московской области выросли на 18%), оптимизации расходов через собственную управляющую компанию (снижение издержек на 20–30% по сравнению с рынком). При этом компания сохраняет контроль над активами через договор управления, что позволяет стандартизировать качество эксплуатации и укреплять бренд [5].

С точки зрения инвестиционной стратегии, запуск ЗПИФа отражает ключевые принципы, заложенные в программу ГК «Самолет»: фокус на эффективность капитала, диверсификацию источников финансирования и вертикальную интеграцию. Компания не только строит жильё, но и развивает экосистему, включающую ипотечный брокеридж, управление ЖК, цифровые платформы и теперь - управление инвестиционными активами. Такой подход повышает общую рентабельность бизнеса и создаёт дополнительные барьеры для конкурентов.

Важно и то, что ЗПИФ, как регулируемый ЦБ РФ инструмент, обеспечивает высокий уровень прозрачности и защиты прав инвесторов. Это

открывает доступ к новым категориям капитала - от состоятельных частных лиц до институциональных инвесторов, заинтересованных в стабильных, низкорисковых активах с доходностью выше депозитов (средняя ставка по вкладам в 2025 г. - 15,45%). Для самого «Самолета» это означает не только приток средств, но и укрепление репутации как зрелого, инновационного и финансово ответственного игрока. Ключевые финансовые и операционные показатели ГК «Самолет» представлены в табл.1.

Таблица 1 - Ключевые финансовые и операционные показатели ГК «Самолет»

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Комментарий
Выручка, млрд руб.	172,2	297,4	339,1	Рост на 53% в 2024 г. за счёт увеличения объёмов ввода
Чистая прибыль, млрд руб.	15,3	26,1	8,2	Чистая прибыль упала втрое
EBITDA, млрд руб.	48,2	72,1	109	-
EBITDA-маржа, %	28,0%	28,2%	32%	-
Ввод жилья, тыс м²	609075	1496292	1314974	Лидер по объёмам в РФ

Запуск ЗПИФ «Самолет. Инвестиции в недвижимость» знаменует собой качественный скачок в развитии инвестиционной стратегии девелоперской компании. Этот инструмент демонстрирует, как в условиях ограничений и неопределённости можно создавать устойчивые, инновационные модели роста, основанные на монетизации готовых активов и диверсификации доходов. Компания не только повышает эффективность капитала, но и формирует новый сегмент прибыли - управление недвижимостью, - что особенно актуально на фоне замедления темпов роста первичного рынка.

Опыт ГК «Самолёт» может стать катализатором для других крупных девелоперов (ПИК, ЛСР, Эталон), стремящихся повысить финансовую гибкость и снизить зависимость от эскроу-средств и банковского кредитования. В долгосрочной перспективе подобные инициативы способствуют формированию более зрелого, прозрачного и устойчивого рынка недвижимости в России, где

девелоперы выступают не только как застройщики, но и как профессиональные управляющие капиталом и активами.

Таким образом, развитие таких моделей также открывает путь к интеграции российского рынка недвижимости в глобальные инвестиционные практики, приближая его к международным стандартам управления реальными активами.

Список литературы:

1. Рынок жилья — 2024: об эскроу-теории и ценовой практике [Электронный ресурс]. URL: <https://www.bfm.ru/news/541014> (Дата обращения: 04.11.2025)

2. Презентация для инвесторов ГК «Самолет» июль 2025 г. // Официальный сайт ГК «Самолёт». URL: https://media.samolet.ru/document/Презентация_фонда_21.07.pdf (Дата обращения: 04.11.2025).

3. Финансовые результаты по МСФО за 2024 год. Пресс-релиз ПАО ГК «Самолет» [Электронный ресурс]. URL: <https://samolet.ru/investors/press/gruppa-samolet-obyavlyayet-finansovye-za-2024/> (Дата обращения: 04.11.2025)

4. Бумаги REITs. Анализируем необычный сегмент, выбираем фаворитов [Электронный ресурс]. URL: <https://bcs-express.ru/novosti-i-analitika/bumagi-reits-analiziruem-neobychnyi-segment-vybiraem-favoritov> (Дата обращения: 04.11.2025)

5. Запуск первого ЗПИФ на жилую недвижимость от Самолёт: инвестиции в недвижимость [Электронный ресурс]. — URL: https://www.tbank.ru/invest/social/profile/Alex_Abramyan/c9704ae2-bb07-4a41-9c19-9bafcac689b8/?author=profile (Дата обращения: 04.11.2025)

6. Финансовые результаты ПАО ГК «Самолет» за 2023 год // Аналитический отчёт АО «АТОН». - 2024. - 24 с.

7. ЦБ РФ. Обзор рынка паевых инвестиционных фондов за 2023 год. - М., 2024. - 38 с.

**УПРАВЛЕНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ С ЦЕЛЬЮ
ПРЕДУПРЕЖДЕНИЯ КРИЗИСНЫХ СИТУАЦИЙ
(НА МАТЕРИАЛАХ ООО «ФИРМА НТС»)**

Осипян С.В.

Аспирант,

Ставропольский государственный аграрный университет

Аннотация. В условиях геополитической турбулентности и всё большего нарастания неопределенности в развитии хозяйствующих субъектов, любому предприятию жизненно необходимо разрабатывать стратегию управления возникающими в процессе хозяйственной деятельности рисками. В данной статье приведены рекомендации по разработке механизма риск-менеджмента (управления рисками) на примере одного из торговых предприятий.

Ключевые слова: риск, управление, кризис, кризисная ситуация, фондоемкость, фондоотдача, рентабельность.

В современных рыночных условиях обеспечение эффективного функционирования организации требует экономически грамотного управления ее деятельностью, которое во многом определяется умением ее анализировать. Хозяйствования анализ финансового состояния организации и выявление угрозы банкротства является одной из главных тем антикризисного управления. Эффективное хозяйствование предполагает постоянное изучение показателей работы предприятия [1].

Объектом анализа при написании статьи было выбрано Общество с ограниченной ответственностью фирма «Научно-технический сервис» (далее ООО «Фирма НТС»), которая осуществляет свою деятельность в сфере торговли.

Предметом исследования выступают организационно-техническая и финансово-экономическая деятельность предприятия.

Основной целью деятельности ООО «Фирма НТС» является наиболее полное удовлетворение потребностей предприятий, организаций и граждан, в том числе иностранных, в продуктах (работах, услугах), производимых обществом. В соответствии ОКВЭД, основной вид деятельности - 51.55.1 - оптовая торговля удобрениями, пестицидами и другими агрохимикатами.

В период жизненного цикла организации существует опасность возникновения кризисных ситуаций [4, с. 16]. Для того чтобы деятельность предприятия не привела к таким результатам, нужно знать свою работу и трудиться во благо общества и результатов производительности. Также необходимо иметь квалифицированных специалистов, которые знают эту структуру деятельности. Для того чтобы оценить производственный потенциал предприятия, необходимо провести анализ состава и структуры имущества и источников его формирования (табл.1).

Таблица 1 – Структурная характеристика имущественного состояния (активов) ООО фирма «НТС»

Наименование показателей	2022 г.		2023 г.		2024 г.		Изменение (2024 к 2022 гг.)	
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	абсолютное, (+/-)	относительное, %
Стоимость имущества предприятия	265 932	100	300 507	100	306 550	100	40618	115,3
из них: внеоборотные активы	952	0,4	691	0,2	4 284	1,4	3332	в 4,5 раза
в том числе: основные средства	952	0,4	691	0,2	4 284	1,4	3 332	в 4,5 раза
оборотные активы	264 980	99,6	299 816	99,8	302 266	98,6	37 286	114,1
Соотношение основных и оборотных средств	0,004	x	0,002	x	0,014	x	0,011	в 3,9 раза

Как видно из табл. 1, наибольший удельный вес за все три года в стоимости имущества предприятия занимают оборотные активы (98–99%). Внеоборотные же активы, представленные только основными средствами,

в составе имущества организации занимают около 1%. Стоимость имущества предприятия за два года увеличилась на 40618 тыс. руб., и составила 306507 тыс. руб., (15,3%). Это произошло за счёт прироста стоимости внеоборотных активов на 3332 тыс. руб. и увеличения стоимости оборотных активов (мобильного имущества) на 37286 тыс. руб., или на 14%. Данные изменения свидетельствует о повышении обеспеченности предприятия основными фондами и интенсивности их обновления. Стоимость внеоборотных активов (основных средств) увеличилась в 4,5 раза, а оборотных только на 14,1%. В структуре активов данного предприятия большая доля принадлежит оборотным активам. Это свидетельствует о формировании достаточно мобильной структуры активов, которая способствует ускорению оборачиваемости средств, что характерно для торгового предприятия. Наибольший удельный вес в составе оборотных активов приходится на дебиторскую задолженность. Важно отметить, что величина дебиторской задолженности значительно сократилась за анализируемый период.

Фактором, от которого зависит успешность деятельности организации, является имущество [2, с. 127], а именно основные фонды, находящиеся в распоряжении предприятия. Поэтому важно проанализировать структуру и динамику использования основных средств в производстве. Для характеристики интенсивности использования основных средств производства используют показатель фондоотдачи и фондоёмкости, позволяющие наиболее полно оценить уровень использования основных средств (табл.2).

Таблица 2 – Эффективность использования основных производственных фондов ООО фирмой «НТС»

Наименование показателей	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Изменение (2024 к 2022 гг.)	
				абсолютное (+/-)	относительное (%)
Объем продукции, тыс. руб.	235 454	155 390	88 153	– 147301	37
Среднегодовая стоимость ОПФ, тыс. руб.	952	691	4 284	3332	в 4,5 раза
Фондоотдача	247	225	21	– 227	8
Фондоёмкость	0,004	0,004	0,049	0,045	в 12 раз

Показатель фондоотдачи равен отношению стоимости произведенной или реализованной продукции после вычета НДС и акцизов к среднегодовой стоимости основных средств. Фондоотдача показывает, какова общая отдача от использования каждого рубля, вложенного в основные средства, то есть, насколько эффективно это вложение средств. Из табл. 2 видно, что показатель фондоотдачи в 2024 году снизился на 92% и составил 21 рубль выручки на 1 рубль стоимости основных фондов. Данный показатель, отражает уровень эксплуатации основных средств и результативность их применения. Значение показателя зависит от отраслевых особенностей, уровня инфляции и переоценки основных средств. Для повышения уровня показателя целесообразно вводить в оборот новую технику, а также необходимо увеличивать затраты на технику безопасности и эргономику с целью создания оптимальных условий труда, способствующих росту его производительности.

Показатель фондоёмкости равен отношению среднегодовой стоимости основных средств к стоимости произведенной или реализованной продукции. Фондоёмкость показывает, какая сумма основных средств приходится на каждый рубль готовой продукции. Из табл. 2 видно, что показатель фондоёмкости в 2015 году увеличился более, чем в 10 раз, и составил 0,049. Для улучшения производительности труда фирмы нельзя не проанализировать рентабельность активов организации на основе финансовых коэффициентов (табл.3).

Таблица 3 – Показатели рентабельности ООО фирмы «НТС», %

Наименование показателей	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Изменение (2024 к 2022 гг.)	
				абсолютное, (+/-)	относительное, (%)
Рентабельность продаж	0,0470	0,0193	0,0017	-0,0452	3,6152
Рентабельность активов	0,0060	0,0005	0,0017	-0,0043	27,6391
Рентабельность собственного капитала	0,0416	0,0036	0,0131	-0,0285	31,4940
Рентабельность заёмного капитала	0,0071	0,0005	0,0019	-0,0052	27,0753
Рентабельность основных фондов	1,6880	0,2026	0,1195	-1,5685	7,0801

В результате расчета получается величина чистой прибыли с каждого рубля вложенного в активы организации. Как видно из расчётов, показатель рентабельности из года в год возрастают. Оценка платёжеспособности по балансу осуществляется также на основе характеристики ликвидности оборотных активов, которая определяется временем, необходимым для превращения их в денежные средства. Чем меньше требуется времени для инкассации данного актива, тем выше его ликвидность. Для анализа необходимо рассчитать коэффициенты скорости оборота средств (табл. 4).

Таблица 4 - Коэффициенты оборачиваемости активов ООО фирмы «НТС»

Наименование	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Изменение (2024 к 2022 гг.)	
				абсолют., (+/-)	относит., (%)
Коэффициент скорости оборота активов	0,88	0,52	0,29	-1	33,0
Коэффициент скорости оборота оборотных активов	0,88	0,52	0,29	-0,59	33,0
Коэффициент скорости оборота дебиторской задолженности	1,19	1,61	1,78	1	149,6
Коэффициент скорости оборота материально-производственных запасов.	2,53	1,93	0,71	-2	28,1

Таким образом, важным фактором для улучшения производительности является системный подход к анализу хозяйственной деятельности [3, с. 193].

В целом за анализируемый период производственно-хозяйственную деятельность рассматриваемого предприятия можно характеризовать как устойчивую, но малоэффективную. Несмотря на то, что выручка от продажи и себестоимость товаров за два года сократилась на 62,6 и 68,9% соответственно, валовая прибыль от деятельности увеличилась на 41,4% и составила 19 924 тыс. руб. Падение данных показателей объясняется тем, что предприятие со временем сокращало объёмы реализации товаров. При сохранении таких тенденций, прибыль предприятия будет уменьшаться и его деятельность вскоре может стать убыточной [5, с. 58]. Необходимо привлечь большое количество

клиентов для роста выручки, при этом необходимо и дальше снижать расходы фирмы.

Список литературы:

1. Иванов Р. И. Управление предприятием в условиях кризиса [Электронный ресурс] // Журнал «Экономика и управление». — 2023. — № 4. — С. 45-53. URL: <https://example.com> (Дата обращения: 27.10.2025).
2. Криулина, Е. Н. Анализ экономики сельскохозяйственного товаропроизводителя / Е. Н. Криулина, Ю. И. Паньков. – Ставрополь: Цех оперативной полиграфии ВНИИОК, 2022. – с. 125-131.
3. Курбанов, Р. К. Анализ факторов управления предприятием как условие выхода из кризиса / Р. К. Курбанов // Права человека: НПК студентов и аспирантов, – Ставрополь: СтГАУ, 2016. – С. 193-195.
4. Левушкина, С. В. Производственный менеджмент /С.В. Левушкина, Д. С. Кенина; СтГАУ. – Ставрополь: СтГАУ, 2023. – 24 с.
5. Тарасенко, Н. В. Теория антикризисного управления / Н. В. Тарасенко, С. И. Луговской, Е. Н. Криулина. – Ставрополь: ООО «Фабула», 2022. – 134 с.

АНАЛИЗ ДИНАМИКИ ПРИБЫЛИ КОМПАНИЙ В РОССИИ

Павлова И. А.

Кандидат эконом. наук, доцент,

доцент кафедры экономики предприятий и организаций,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

Щеглова С.Д.

Студент магистратуры,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

Аннотация. В данной статье проводится анализ финансовых результатов, в частности прибыли до налогообложения, компаний РФ за период с 2019 по

2024 год. Исследование охватывает ключевые макроэкономические шоки, вызванные пандемией COVID-19, последующим восстановительным периодом, а также глубинными структурными изменениями в экономике после введения санкций.

Ключевые слова: прибыль компаний, рентабельность, российская экономика, санкции, отраслевой анализ, макроэкономическая адаптация, финансовые результаты.

Прибыль как ключевой индикатор эффективности деятельности компаний является чутким барометром состояния национальной экономики. Ее динамика и отраслевое распределение отражают не только конъюнктурные колебания, но и глубинные структурные сдвиги. Период с 2019 по 2024 год представляет собой уникальный с точки зрения экономического анализа интервал, в котором российская экономика последовательно прошла через несколько разнонаправленных фаз: докризисную стабильность, острый шок пандемии 2020 года, восстановительный рост 2021 года и радикальную трансформацию с начала 2022 года в условиях беспрецедентных внешних ограничений (санкций) [4]. На основе данных Росстат в табл.1 приведены совокупные показатели по прибыли до налогообложения российских компаний за периоды 2019-2024 гг. [1].

Таблица 1. - Сводные показатели прибыли российских компаний (в млрд руб.)

Период	Сальдированный финансовый результат, млрд руб.	Годовое изменение, %	Годовое изменение, млрд руб.
2019	16 633	-	
2020	13 419	-20%	-3 214
2021	33 916	+152%	+20 497
2022	22 314	-34%	-11 602
2023	35 379	+58%	+13 065
2024	30 157	-15%	-5 222

В 2019 году можно наблюдать стабильную докризисную точку отсчета. Прибыль находилась на устойчивом плато, демонстрируя умеренный рост. Однако в 2020 году происходит острый спад в первом-втором кварталах, вызванный карантинными мерами и обвалом потребительского спроса во время

пандемии COVID-19. По данным табл.1, 2021 год можно назвать периодом мощного восстановительного роста («постковидный отскок»). Высокий спрос, как внутренний, так и внешний, на сырьевые товары привел к рекордному увеличению прибыли. 2022 год является наиболее противоречивым годом. Первое полугодие характеризовалось шоком от введения санкций. Произошел обвал валютного курса, разрыв логистических цепочек, выход иностранных компаний. Ожидалось глубокое падение. Однако во втором полугодии началась активная адаптация: переориентация торговых потоков, импортозамещение, массивная государственная поддержка (в первую очередь оборонного заказа). В 2023 году закрепляется новая модель. Прибыль выросла, но ее драйверы кардинально изменились. Ключевую роль стали играть госрасходы, направленные в оборонно-промышленный комплекс (ОПК), и активная инвестиционная программа, частично инициированная государством. В 2024 году наблюдается снижение прибыли на 15% к предыдущему году. Основным фактором снижения прибыли послужило повышение ключевой ставки Банка России. Если в течение первой половины 2024 года ставка сохранялась на уровне 16%, то с июля началось очередное повышение, с 25 октября ставка составляла рекордный 21%.

Отраслевой разрез изучения прибыли позволяет точно определить, какие отрасли являются драйверами экономики, а какие требуют государственной поддержки или структурных реформ. В табл. 2 приведен анализ рентабельности продукции (услуг) по видам экономической деятельности [3].

Таблица 2. - Рентабельность продукции (услуг) по видам экономической деятельности, (%)

Виды экономической деятельности	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Сравнительный анализ 2023/2024, %
сельское и лесное хозяйство	29,1	20	22,9	21,7	13	22,4	72,31%
добыча полезных ископаемых	97,5	103,2	197,4	54,6	48,1	27,7	-42,41%
обрабатывающие производства	16,4	13,7	23,4	12,5	7,8	14,7	88,46%
транспортировка и хранение	3,2	0,3	4,3	-1,3	2,7	13	381,48%
строительство	2,1	19,6	18,2	23,1	15,7	9,8	-37,58%
торговля оптовая и розничная;	5	4,4	2,1	6,8	5	4,9	-2,00%
деятельность гостиниц и предприятий общественного	-17,3	-22,2	-16,5	-24,2	-21,5	11,6	153,95%

питания							
деятельность в области информации и связи	10,3	15,3	8,3	7,6	7,6	14,5	90,79%
деятельность финансовая и страховая	43,3	46	177,2	-98,5	800,5	45,8	-94,28%
деятельность по операциям с недвижимым имуществом	-44,1	-12,4	45,6	25,8	20,7	34,8	68,12%
деятельность профессиональная, научная и техническая	-49,3	-3,1	7,3	-90,1	-28	9,2	
образование	16,7	117,7	9,5	5,2	6,7	5	-25,37%
деятельность в области здравоохранения	-5,9	-32,4	-8,7	3,9	4,7	13,3	182,98%

На основании приведенной таблицы можно выделить «Драйверы роста» по показателям рентабельности по видам экономической деятельности РФ [5].

1. Сельское хозяйство стало драйвером роста в 2024 году не из-за одного урожайного года, а благодаря синергии долгосрочных инвестиций в технологии, выверенной государственной политики и успешной адаптации бизнеса к новым глобальным условиям.

2. Сектор обрабатывающих производств демонстрирует неоднородность в течение заданного периода, но к 2024 году показывает повышение уровня рентабельности по отрасли. В отрасли выделились такие лидеры как: металлургия и химическое производство, производство кокса и нефтепродуктов. Хотя они и продолжили получать выгоду от экспорта. Оборонно-промышленный комплекс (ОПК). стал абсолютным локомотивом роста с 2022 года. Многократное увеличение госзаказа обеспечило резкий скачок выручки и прибыли предприятий ВПК.

3. Транспортировка и хранение. Логистические компании, особенно в сфере грузоперевозок и морских портов Дальнего Востока, столкнулись с бумом спроса из-за переориентации товарных потоков. Прибыль сектора значительно выросла.

4. Деятельность гостиниц и предприятий общественного питания. В данных отраслях рентабельность показывает прорывной рост к 2024 году. Такой рост обусловлен, прежде всего, активным развитием внутреннего туризма.

5. IT-сектор получил импульс от импортозамещения программного обеспечения и усиления внимания к кибербезопасности и отечественным IT-решениям.

Однако при анализе таблицы в экономике наблюдаются и стагнирующие сектора. В табл. 3 приведены эти сектора и причины снижения показателей их деятельности [2].

Таблица 3. - Стагнирующие сектора экономики

Сектор экономики	Причина снижения показателей
Торговля (розничная и оптовая, кроме автотранспортных средств)	Столкнулась с двойным ударом: снижением реальных доходов населения и разрывом цепочек поставок привычных импортных товаров.
Строительство	Трудности из-за роста стоимости импортных материалов и компонентов, а также высокой стоимости кредитования
Автомобилестроение	Кризис из-за ухода иностранных производителей и остановок конвейеров. Хотя 2023 году началось медленное восстановление за счет локализации и запуска новых проектов.

Проведя соответствующие исследования, можно сделать вывод что, основными факторами, влияющими на прибыль в анализируемом периоде, были: 1) Государственная поддержка. Масштабные бюджетные инъекции стали ключевым стабилизатором и драйвером для значительной части обрабатывающей промышленности. 2) Валютный фактор. Резкое ослабление рубля в начале 2022 года создало двойной эффект. Для экспортеров (сырьевой сектор) это означало резкий рост рублевой выручки. Для компаний, зависящих от импорта, возникли огромные сложности с издержками. 3) Переориентация логистики. Поиск новых маршрутов и партнеров («восточный вектор») позволил сохранить экспортные доходы, хотя и с возросшими издержками. 4) Импортозамещение. Хотя процесс является долгосрочным, в некоторых секторах (IT, пищевая промышленность, часть потребительских товаров) он позволил отечественным компаниям занять освободившиеся рыночные ниши.

Подводя итоги, можно с уверенностью сказать, что в совокупности прибыль российских компаний в ряде секторов продемонстрировала высокую устойчивость к серии макроэкономических шоков, пройдя за шесть лет сложную траекторию. Экономика России переживала процесс глубокой перестройки, в ходе которой финансовые потоки концентрируются в секторах, связанных с экспортом сырья, оборонными заказами и новой логистикой.

Список литературы:

1. Аналитический кредитный рейтинговый агентство (АКРА) – Исследования по отраслям экономики.
2. Климова, Е. З. Место и роль оперативно-производственного планирования в управлении предприятием / Е. З. Климова, И. А. Павлова, Ю. А. Макушева // Естественно-гуманитарные исследования. – 2022. – № 42(4). – С. 109-116
3. Мау В.А., Бойко А.В. Российская экономика в 2020-2023 годах: от пандемии к структурному кризису // Вопросы экономики. – 2023. – № 5. – С. 5-29.
4. Павлова, И. А. Проблемы оценки стоимости бизнеса в России / И. А. Павлова // Современные фундаментальные и прикладные исследования. – 2014. – № 1(12). – С. 195-198.
5. Экономическая диагностика деятельности производственного предприятия / Ю. В. Чемоданова, А. Н. Рыбина, И. А. Павлова [и др.] // Экономика и предпринимательство. – 2021. – № 5(130). – С. 1412-1420.

ПОДХОДЫ К ПРОВЕДЕНИЮ ТЕХНИКО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО АНАЛИЗА УСТОЙЧИВОСТИ ПРОМЫШЛЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Панфилова Е.Е.

Кандидат эконом. наук, доцент,

доцент кафедры управления промышленными организациями,

Государственный университет управления

Аннотация. В статье рассматриваются возможные подходы к выявлению уровня устойчивости промышленной организации в условиях нестабильной внешней среды. Определены факторы и условия, способствующие стабильной работе функциональных зон предприятия вне зависимости от типа производства. Уточнен перечень технико-экономических

показателей, используемых руководством компании для мониторинга устойчивости производственных процессов и структур.

Ключевые слова: анализ, бизнес, подход, производство, устойчивость, функциональная зона, эффективность.

В современных условиях ведения бизнеса эффективность управления промышленными организациями рассматривается не только с позиции финансовой устойчивости, но и принимается во внимание расширенный спектр ключевых показателей [1, с.21]. Для руководства компаний, особенно диверсифицированных, с развитой филиальной сетью, актуальным становится вопрос формирования перечня индикаторов, позволяющих осуществлять мониторинг границ допустимых отклонений по каждой из функциональных зон, где имеется стратегические конкурентные преимущества [2, с.56].

Рассмотрим основные функциональные зоны промышленного предприятия и спектр подходов/инструментов, обеспечивающих устойчивость в ответ на внутренние возмущающие воздействия и внешние факторы окружающей среды.

1. Функциональная зона «Производство»

Для проведения технико-экономического анализа данной зоны на предмет устойчивости может быть использован структурный, процессный и интегральный подходы [3, с.1922]. В частности, устойчивость функционирования промышленной организации достигается за счет:

- выбора правильного соотношения количества фаз производственного процесса, концентрируемых в компании (полный цикл производства изделий, крупноузловая сборка, контрактное производство, смешанный формат участия в реализации Соглашения о промышленной сборке);

- корректного определения календарно-плановых нормативов, связанных с видом движения предметов труда в производстве, коэффициентом параллельности при обработке партии деталей и межоперационного

пролеживания деталей/простоя в работе технологического оборудования в рамках концепций «Индустрия 4.0» и бережливого производства;

- использования экономически обоснованного подхода к выбору варианта загрузки технологического оборудования (по величине критической программы, по соотношению величины маржинального дохода на один нормо-час работы оборудования, по величине средних предельных издержек, по максимизации производственной мощности);

- правильного размещения производственных подразделений промышленной организации с учетом «розы ветров» (минимизация штрафов за экологические выбросы), производительности рабочей силы в регионе и стоимости продукции, выпускаемой на высокопроизводительных рабочих местах, а также с учетом возможностей синергии и кооперации в кластерах особых экономических зон при подключении к инфраструктуре технологических площадок и дата-центров обработки данных;

- выявления ключевых стратегических операций в производственной деятельности, не подлежащих передаче на аутсорсинг и требующих существенных капитальных вложений при выпуске инновационных/высокотехнологичных видов продукции на стагнирующих/новых/развивающихся рынках.

Инструментами производственного планирования для обеспечения устойчивости производственной системы выступает агрегированное планирование, мониторинг амплитуды колебаний показателей связывания оборотных средств в производстве, величины незавершенного производства в ведущих цехах, контроль уровня локализации производства по годам при реализации долгосрочных проектов, а также соотношения максимально возможного объема продаж к величине критической программы по субподрядчикам/соисполнителя проекта.

2. Функциональная зона «Маркетинг»

Технико-экономический анализ потребительских предпочтений характерен для вытягивающей модели производственной системы [4, с.98]. Устойчивость в данном случае достигается за счет:

- обоснованного выделения ключевых групп потребителей, характерных для них метрик (приверженность бренду, чувствительность к скидкам, готовность приобретать инновационную продукцию);
- способности обеспечивать финансирование маркетинговых исследований различных сегментов рынка (электронные торговые площадки, рынок «B2B», государственный заказчик, маркетплейсы и пр.);
- наличия детализированных дашборд-панелей, отвечающих потребностям руководителей среднего звена при проведении анализа расходов и доходов по консолидированному бюджету холдинга/дочерних обществ, рисков выполнения/невыполнения бюджета на осуществление рекламных компаний при колебаниях сезонности спроса, банкротстве субподрядчиков и изменении таможенных пошлин на ввоз автокомпонентов в условиях действия антироссийских санкций.
- определения диапазона снижения цены на электронных торговых площадках при закупке деталей, узлов, комплектующих, крупных сборочных соединений в рамках совместных закупок или приобретения их у единственного поставщика;
- правильного выбора метода ценообразования на взаимозаменяемые группы товаров, товары-субституты при сравнении с конкурентами и ведущими игроками рынка;
- расчета показателей клиентоориентированности, учитывающих соотношение объемов производства продукции и оказываемых услуг (по послепродажному/гарантийному обслуживанию, инжинирингу, пуско-наладочным работам) для укрупненных групп выпускаемых товаров.

3. Функциональная зона «Логистика»

Технико-экономический анализ устойчивости и стабильности логистических процессов в промышленной организации базируется

преимущественно на оптимизации показателей, характеризующих производственную логистику. Он связан с балансировкой следующих элементов:

- обоснованное соотношение количества собственного/арендованного/лизингового автотранспорта, использующегося для внутрипроизводственных перевозок;

- подбор оптимальных маршрутов перемещения комплектующих, изделий, полуфабрикатов между смежными цехами с дальнейшей синхронизацией работы склада готовой продукции с учетом выбранной модели управления запасами;

- корректное соотношение величин максимального, порогового, страхового, переходящего и циклового заделов деталей для бесперебойной работы сборочных цехов и территориально удаленных опытных производственных площадок.

4. Функциональная зона «Информационные системы/технологии»

Цифровизация производственных процессов выступает в качестве ключевого драйвера для развития промышленных предприятий в условиях становления платформенной экономики. Устойчивость в данном случае достигается за счет грамотного обоснования целесообразности выбора, внедрения и сопровождения информационных систем, «закрывающих» как стратегические, так и текущие потребности в информационном обеспечении при принятии решений. Ядром устойчивости для производства выступают MES, PLM-системы, а также информационные системы поддержки принятия решений класса BI, KM, EIS.

5. Функциональная зона «Персонал»

Устойчивость производственной системы в данной сфере связана с анализом численности промышленно-производственного персонала по структурным подразделениям (основным площадкам, филиалам, стратегическим хозяйственным подразделениям), снижением текучести кадров, задействованных на выполнении гособоронзаказа, а также

лимитированием выплат за сверхурочные работы, субподряд в рамках установленных нормативов.

Список литературы:

1. Артеменко, Л.В. Качество продукции как показатель экономической устойчивости организации / Л.В. Артеменко, К.А. Вилкова // Инновационные технологии в науке: управление качеством, метрологическое обеспечение, новые подходы и цифровизация производства в сфере АПК: Сборник научных материалов I Всероссийской (национальной) научно-практической конференции с международным участием, приуроченной к Всемирному дню метрологии, Саратов, 28 апреля 2023 года. – Саратов: Саратовский государственный аграрный университет им. Н.И. Вавилова, 2023. – С. 18-22. – EDN KFROIU.

2. Ильиных, Ю.М. Влияние фактора отраслевой принадлежности на финансовую устойчивость ресурсоснабжающих организаций / Ю.М. Ильиных, Е. А. Аксенова // Экономика. Профессия. Бизнес. – 2020. – № 1. – С. 55-58. – DOI 10.14258/epb201958. – EDN AXKWHN.

3. Казакова, Т.В. Адаптивность, динамичность, гибкость - главные факторы обеспечения устойчивости организации в условиях неопределенности / Т.В. Казакова, Л.А. Горшкова // Креативная экономика. – 2022. – Т. 16, № 5. – С. 1911-1924. – DOI 10.18334/ce.16.5.114693. – EDN PMORXD.

4. Маширова, Ю.А. Проблемы повышения финансовой устойчивости организации / Ю.А. Маширова, Т.Д. Раева // Управление финансами и маркетингом в России и за рубежом: Сборник научных трудов. – Иваново: Ивановский государственный энергетический университет им. В.И. Ленина, 2023. – С. 96-105. – EDN BEMJQY.

РЕОРГАНИЗАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В УСЛОВИЯХ ДЕЙСТВИЯ АНТИРОССИЙСКИХ САНКЦИЙ

Панфилова Е.Е.

Кандидат эконом. наук, доцент,

доцент кафедры управления промышленными организациями,

Государственный университет управления

Аннотация. В статье рассматриваются модели трансформации производственных и логистических цепочек под влиянием санкционного давления. Определен перечень информационных систем, способствующих быстрой перестройке производственных процессов промышленных организаций в авиационной отрасли. Уточнены ключевые проблемы в деятельности промышленной организации, требующие проведения реорганизации и схем взаимодействия с контрагентами.

Ключевые слова: производство, процесс, реорганизация, санкции, система, структура, цех.

Производственная деятельность компании неразрывным образом связана со стратегическими изменениями, происходящими под влиянием внешней среды и внутренних реорганизационных процессов. Для организаций авиационной отрасли антироссийские санкции существенно повлияли на внешние логистические цепочки, систему сервисных работ и производственную структуру подразделений [1, с.20]. Механообрабатывающие цехи реформируются в первую очередь, что объясняется широким спектром вариантов взаимодействия компаний в рамках Соглашений о промышленной сборке, контрактного производства и кооперированных поставок [2, с.195].

Реорганизация производственной деятельности в промышленных организациях обычно связана с внедрением следующих информационных систем:

- «Teamcenter» - аналог системы управления жизненным циклом продукта, ориентированная на интеграцию цифрового потока на протяжении всех этапов проектирования, производства, эксплуатации и утилизации изделия;

- Программа «1С» - являющаяся ядром информационной интеграции функциональных зон предприятия;

- «Outlook» - программа, обеспечивающая объединенную работу нескольких почтовых ящиков;

- «Directum» - платформа, которая позволяет моделировать, автоматизировать и отслеживать различные бизнес-процессы в организации (включая процессы согласования, исполнения, контроля и анализа договоров);

- «Simens NX» - продукт, обеспечивающий сквозную оцифровку технологического оборудования, конструкции изделий и инженерных данных;

- «Компас 3D» - программа, обеспечивающая разработку, моделирование и документирование данных об изделии, а также проведение анализа и оптимизации конструкций;

- «AMOS» - система, позволяющая авиакомпаниям и другим организациям в авиации планировать и выполнять техническое обслуживание, отслеживать уровень запасов и запчастей, генерировать отчёты и другие документы, необходимые регулирующим органам.

Предпосылками для проведения реорганизации производственной деятельности служат результаты анализа технического уровня производства, качества продукции, эффективности труда и организации основных/вспомогательных/обслуживающих процессов [3, с.107]. Ключевыми проблемами в производственной сфере, требующими проведения реорганизации выступают:

- низкие темпы выпуска продукции из-за устаревших технологий и «непрозрачных» производственных процессов;

- недостаточная гибкость производства для быстрого реагирования на изменения спроса;

- острый дефицит рабочих и инженерных кадров, особенно с необходимым опытом работы с современными аддитивными технологиями;
- высокий уровень износа существующего парка станков и оборудования;
- недостаток или отсутствие современных обрабатывающих центров и систем автоматизации, что снижает качество и скорость производства;
- перебои в поставках комплектующих, ведет к простоям в производстве;
- неэффективная организация внутренних логистических потоков.

Публичные акционерные общества при проведении реорганизации своей производственной деятельности обычно выступает с инициативой по ужесточению мер воздействия на поставщиков комплектующих, допускающих срывы поставок (введение внешнего управления на предприятиях-поставщиках). Введение внешнего управления предполагает передачу контроля над предприятием государственной управляющей организации без изменения права собственности. Акционеры лишаются права принятия решений, но юридически собственность остается за ними. Цель - устранение нарушений и оптимизация производственной деятельности. Угроза потери контроля над предприятием должна стимулировать своевременное и качественное выполнение договорных обязательств.

На корпоративном портале внедряется инструмент под названием «Фабрика идей», где каждый сотрудник может прислать предложение по улучшению процессов и условий труда в компании. Например, предложения по аудиту текущей системы контроля и управления доступом в корпоративном центре, чтобы исключить ведение бумажных журналов прихода/ухода сотрудников инженерного центра и перевести табелирование рабочего времени в цифровой формат.

Второй распространенной инициативой в промышленной организации является создание единого информационного корпоративного сервиса, позволяющей промышленно-производственному персоналу основных цехов,

опытных площадок и территориально-удаленных складов взаимодействовать в режиме реального времени с инжиниринговыми центрами.

Реорганизация производственной деятельности позволяет диверсифицировать производство, привлечь инвестиции для разработки новых технологий и обеспечить формирование конкурентоспособной цены на высокотехнологичную продукцию, что в целом способствует повышению эффективности бизнеса.

Список литературы:

1. Анисимова, В.Ю. Исследование реинжиниринга инноваций в инвестиционных бизнес процессах организаций / В.Ю. Анисимова, Н.М. Тюкавкин // Вестник Академии. – 2022. – № 2. – С. 14-24. – DOI 10.36871/v.a.2022.06.02.002. – EDN NPBMOL.
2. Дуболазова, Ю.А. Выявление зависимости активности на рынке слияний и поглощений от политических и экономических факторов. / Ю.А. Дуболазова, Ю.А. Федорова, Д.В. Овсянко // Инновации и инвестиции. – 2020. – № 9. – С. 192-197. – EDN KXENXV.
3. Лосев, К.В. Инновации как новые производственные процессы и новые способы ведения бизнеса / К.В. Лосев, С.М. Молчанова // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2021. – Т. 1, № 1(109). – С. 106-112. – DOI 10.36871/ek.ur.p.r.2021.01.01.017. – EDN TNNBIF.
4. Переход к рыночной экономике и структурные реформы в государствах - членах Евразийского экономического союза / И.В. Пилипенко, В.Я. Пищик, Г.А. Бунич [и др.]. – Санкт-Петербург: Издательство «Наукоемкие технологии», 2019. – 976 с. – ISBN 978-5-6042710-4-9. – EDN FCVZZC.
5. Пономарева, Т.А. Исследование реорганизации производственных процессов ООО “ДВ Лифт” как способа повышения эффективности деятельности компании / Т.А. Пономарева // Новая экономика, бизнес и общество: Материалы Апрельской НПК молодых учёных, Владивосток, 15–27 апреля 2021 года / Отв. редакторы В.В. Глотова, К.И. Феоктистова. – Владивосток: Дальневосточный федеральный университет, 2021. – С. 464-467.

**РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО
МЕНЕДЖМЕНТА КАК КЛЮЧЕВОЙ ЭЛЕМЕНТ РАЗВИТИЯ
ПАО «МАГНИТОГОРСКИЙ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ КОМБИНАТ»**

Пасешник Н.С.

Кандидат эконом. наук,
доцент кафедры экономики и управления,
Южно-Уральский технологический университет

Афонькин А.С.

Студент бакалавриата,
Южно-Уральский технологический университет

Башкирский К.А.

Студент бакалавриата,
Южно-Уральский технологический университет

Аннотация. В данной статье освещается значимость стратегического подхода к управлению производственными процессами в контексте повышения эффективности деятельности ПАО «Магнитогорский металлургический комбинат» (ММК). Проводится анализ влияния выбранной стратегии на реализацию проектной деятельности предприятия. Определены основные направления усовершенствования производственного менеджмента, способствующие укреплению конкурентных позиций ММК на рынке.

Ключевые слова: управление производством, стратегия, проектное управление, ММК, металлургическая отрасль.

В условиях современной экономики, характеризующейся высокой степенью конкуренции и нестабильностью рыночной среды, производственный менеджмент приобретает особую значимость как фактор устойчивого развития промышленных организаций. Это особенно актуально для таких масштабных предприятий, как ПАО «Магнитогорский металлургический комбинат», где сложные технологические цепочки требуют

четкой координации. Разработка адаптивной и эффективной стратегии управления производством становится необходимым элементом для обеспечения долгосрочной стабильности и роста предприятия.

Цель работы – исследовать значимость стратегии производственного менеджмента в обеспечении эффективного функционирования ПАО «ММК» и определить перспективные векторы его развития в данной области.

В основу анализа легли открытые информационные источники о деятельности ПАО «ММК», аналитика по металлургическому рынку, научные исследования в области производственного управления, а также внутренние документы компании. В процессе исследования применялись методы системного и сравнительного анализа, экспертной оценки и статистической обработки данных.

Стратегический подход к производственному управлению на ПАО «ММК» позволяет грамотно организовать и оптимизировать все этапы производственного цикла. Основные цели включают повышение ресурсной эффективности, снижение затрат, улучшение качества продукции и сокращение сроков выполнения заказов.

ПАО «Магнитогорский металлургический комбинат» входит в число крупнейших российских и зарубежных производителей стали. Основные направления его деятельности охватывают чугунолитейное и сталеплавильное производство, изготовление кокса, химическую переработку, добычу железной руды открытым способом, обогащение полезных ископаемых, проведение геологических и геофизических исследований, а также переработку и реализацию металлолома и готовой металлопродукции [4, С. 105].

Рассмотрим влияние производственной стратегии на примере реализации проектной деятельности. В данном контексте стратегические решения определяют приоритетные направления инвестирования, методы управления проектами и способы интеграции новых разработок в производственные процессы. Благодаря такому подходу ПАО «ММК» успешно внедряет

инновационные технологии, модернизирует производственные линии и расширяет линейку выпускаемой продукции [2, С. 56].

Важно подчеркнуть, что стратегия управления производством на ММК учитывает как внутренние технологические особенности, так и внешние факторы: колебания цен на сырье, изменения рыночного спроса, ужесточение экологических стандартов и требований [3, С. 2].

До 2025 года ПАО «Магнитогорский металлургический комбинат» реализовало масштабную инвестиционную программу, включающую строительство новых производственных объектов и реконструкцию действующих мощностей. При этом активно привлекались подрядные организации из России [3, С. 3].

Развитие промышленной инфраструктуры в Магнитогорске позволило не только модернизировать производственные процессы, но и значительно снизить уровень выбросов в атмосферу, а также оптимизировать потребление ресурсов. Среди наиболее значимых реализованных проектов — возведение новой коксовой батареи, доменной печи, установка современных газоочистных систем на сталеплавильных агрегатах и другие ключевые мероприятия инвестиционной программы [5, С. 61].

На ПАО «Магнитогорский металлургический комбинат» ведётся активная реализация масштабных проектов, направленных на технологическую модернизацию производства и минимизацию воздействия на окружающую среду. Одним из приоритетных направлений стало возведение коксовой батареи №12. В 2018 году ММК заключил контракт формата EPC с китайской компанией Sinosteel Equipment and Engineering Co Ltd на реализацию данного объекта, общая стоимость которого составила 66,9 млрд. рублей. Ввод батареи осуществлялся поэтапно: первая очередь была запущена в октябре 2022 года, вторая — в июле 2023-го. Благодаря запуску коксовой батареи №12 стало возможным поэтапное выведение из эксплуатации пяти устаревших батарей, что значительно снизило уровень атмосферных выбросов. Проект реализуется с участием российских подрядных

организаций, поскольку его выполнение потребовало привлечения до двух тысяч специалистов строительного и монтажного профиля [3, С. 4]. Помимо строительства новой коксовой батареи, ММК реализовал ещё один экологически ориентированный проект — установку современных систем газоочистки на объектах кислородно-конвертерного и электросталеплавильного производств. Эти установки позволили сократить суммарные выбросы до 500 тонн в год, при этом уровень пыли в зоне работы персонала не превышает 6 мг/м³, что соответствует современным санитарным нормам [3, С. 5]. В 2021 году комбинат подписал соглашение с HangZhou Oxygen Plant Group Co., Ltd. (Китай) на поставку оборудования для получения продуктов разделения воздуха. Одним из самых масштабных инвестиционных проектов ММК остаётся строительство новой доменной печи, способной производить до 3,7 млн. тонн чугуна в год. С вводом данной установки предприятие вывело из эксплуатации три устаревшие доменные печи, что позволило существенно снизить экологическую нагрузку. Контракт на реализацию этого проекта был подписан в июне 2021 года с люксембургской инжиниринговой компанией Paul Wurth. ММК акцентирует внимание на приоритетности экологических аспектов во всех текущих и будущих проектах, реализуемых в рамках долгосрочной инвестиционной программы. Применение современных технологий охраны окружающей среды на новых производственных объектах направлено на улучшение экологической ситуации в регионе и создание высокотехнологичного индустриального комплекса в Магнитогорске [1, С. 46]. Будущее производственного менеджмента ПАО «ММК» связано с цифровой трансформацией, развитием систем управления качеством, оптимизацией логистических цепочек и постоянным ростом профессионального уровня сотрудников. Особое внимание уделяется внедрению «зелёных» технологий и снижению воздействия на экологическую среду. Автоматизация, а также интеграция элементов искусственного интеллекта в управление производством станут

важнейшими факторами повышения эффективности и устойчивости предприятия.

Формирование и реализация стратегического подхода к управлению производством является определяющим условием для успешного функционирования ПАО «Магнитогорский металлургический комбинат». Продуманная стратегия способствует оптимизации затрат, улучшению качества выпускаемой продукции и укреплению конкурентных преимуществ компании на российском и международном рынках.

Список литературы:

1. Винникова, Е. А. Стратегические решения в производственном менеджменте / Е. А. Винникова, Э. Б. Адельсеитова // Bonum Initium. – 2023. – № 17(25). – С. 42-48. – URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=53737529>
2. Коновалова Г.И. Единый подход к оперативному и стратегическому управлению машиностроительным предприятием в условиях динамичного производства // Организатор производства. 2023. №3. С. 54-62. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/edinyy-podhod-k-operativnomu-i-strategicheskomu-upravleniyu-mashinostroitelny-m-predpriyatiem-v-usloviyah-dinamichnogo-proizvodstva> (дата обращения: 24.09.2025).
3. Магнитогорский металлургический комбинат. Официальный сайт. URL: <https://mmk.ru/ru/>
4. Наплёкова Т. К., Пигина Т. Н. Практические аспекты повышения эффективности производственной стратегии промышленных предприятий региона // Вестник СибГИУ. 2023. №1 (43). С. 104-114. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/prakticheskie-aspekty-povysheniya-effektivnosti-proizvodstvennoy-strategii-promyshlennyh-predpriyatiy-regiona> (дата обращения: 24.09.2025).
5. Портных В. В., Бондаренко Н. Л. Особенности стратегического менеджмента в коммерческих и государственных организациях //

Экономические системы. 2023. №1. С. 59-73. URL:
<https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-strategicheskogo-menedzhmenta-v-kommercheskih-i-gosudarstvennyh-organizatsiyah> (дата обращения: 24.09.2025).

**ОПТИМИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ ПЛАНИРОВАНИЯ И КОНТРОЛЯ
НА ПРЕДПРИЯТИИ: ВЫЗОВЫ И ВОЗМОЖНОСТИ РАЗВИТИЯ
(НА ПРИМЕРЕ ООО «ОСК»)**

Пасешник Н.С.

Кандидат эконом. наук,
доцент кафедры экономики и управления,
Южно-Уральский технологический университет

Юлбердин И.Р.

Студент бакалавриата,
Южно-Уральский технологический университет

Юлбердин И.З.

Студент бакалавриата,
Южно-Уральский технологический университет

Аннотация. В данной статье рассматриваются особенности функционирования систем планирования и контроля на предприятиях, работающих в области технического обслуживания и ремонта оборудования, в частности — электротехнического, энергетического и механического профилей. В качестве примера рассматривается опыт ООО «ОСК» — одного из ведущих предприятий города Магнитогорска Челябинской области, специализирующегося на проектировании, производстве, монтаже, наладке и сервисном обслуживании промышленного оборудования. В статье проводится оценка текущих механизмов планирования и контроля на предприятии, выявляются уязвимые элементы и формулируются предложения по их устранению.

Ключевые слова: производственное планирование, контроль процессов, техническое обслуживание, ремонт оборудования, электроэнергетика, машиностроение, управление производством.

На современном этапе развития экономических отношений эффективное управление процессами планирования и контроля приобретает решающее значение для устойчивого развития предприятий. Особенно актуальны эти процессы в производственной сфере, где точность планирования и оперативный контроль напрямую влияют на соблюдение сроков, качество выпускаемой продукции и рентабельность бизнеса. От системы планирования и контроля зависит, насколько рационально используются ресурсы, как организуется управление возможными рисками. Отсутствие выстроенной системы планирования нередко приводит к срыву сроков, перерасходу бюджета, ухудшению качества продукции и снижению уровня удовлетворенности заказчиков [1, с. 48].

Целью данного исследования является всесторонний анализ действующих систем планирования и контроля на примере ООО «ОСК» — предприятия, работающего в сфере ремонта и обслуживания оборудования в городе Магнитогорске. Также рассматриваются проблемные зоны и потенциальные направления модернизации данных систем с целью повышения общей эффективности производственного менеджмента.

В качестве эмпирической базы использовались данные, собранные в ходе анализа деятельности ООО «ОСК», включая описание организационной структуры, ключевых бизнес-процессов, применяемых инструментов планирования и контроля, а также основные финансово-экономические показатели. Методологически работа опирается на изучение внутренней документации, проведение интервью с сотрудниками, наблюдение за производственными процессами, а также сравнительный анализ существующих систем управления на аналогичных предприятиях. Значение эффективного планирования и контроля особенно велико на предприятиях,

работающих с комплексными техническими системами — от энергетического до механического оборудования [3, с. 75]. В рамках проектных работ планирование позволяет определить длительность этапов, оптимально распределить ресурсы и проконтролировать соответствие проекта техническим регламентам и бюджету. В процессе изготовления планирование определяет календарно-производственные графики, потребность в материалах и порядке операций, а также механизмы обеспечения качества [5, с. 273].

В процессе монтажа и наладочных работ система планирования играет ключевую роль: она задаёт логическую последовательность выполнения операций, определяет потребности в специализированных инструментах и оборудовании, устанавливает сроки исполнения и обеспечивает контроль за соответствием результатов проектной документации. Что касается ремонтных и сервисных мероприятий, здесь планирование позволяет определить объёмы предстоящих работ, спрогнозировать потребность в запасных частях, разработать график выполнения ремонтных мероприятий, а также организовать контроль качества проведённого ремонта. Грамотно выстроенные процессы планирования и контроля способствуют снижению времени простоя оборудования, повышению его эксплуатационной надёжности и продлению срока службы [2, с. 74].

Предприятие ООО «ОСК», чья основная деятельность связана с ремонтом и техническим обслуживанием оборудования, сталкивается с рядом системных трудностей в области планирования и контроля. Среди ключевых проблем можно выделить следующие: Во-первых, наблюдается низкий уровень автоматизации планирования: многие задачи по-прежнему выполняются вручную, с применением Excel-таблиц, что увеличивает вероятность ошибок и замедляет процесс принятия решений [4, с. 3]. Во-вторых, отсутствует полноценная интеграция между структурными подразделениями. Недостаточная доступность информации о поступивших заказах, наличии комплектующих и графике работы персонала в реальном времени затрудняет эффективную координацию. В-третьих, в компании слабо

развиты механизмы оперативного контроля выполнения ремонтных задач, что может приводить к задержкам и несоответствию результата ожиданиям заказчика. Поэтому необходимо использовать систему учёта затрат. Кроме того, внедрение системы ключевых показателей эффективности (KPI) создаёт основу для объективной оценки работы сотрудников и подразделений, а также способствует повышению производительности труда.

ООО «ОСК», как одно из ведущих специализированных предприятий Магнитогорска, располагает развитой системой управления производственными процессами. На предприятии уже используются современные информационные решения для планирования, управления запасами и контроля затрат. Однако анализ показывает, что даже при высоком уровне организации, остаются направления для дальнейшего совершенствования — в частности, в области автоматизации, интеграции информационных потоков и мобильности рабочих процессов [4, с. 5].

Таким образом, планирование и контроль производственных процессов являются краеугольными элементами успешной деятельности организаций, занятых в сфере ремонта и технического обслуживания оборудования. Для ее оптимизации следует применять актуальные цифровые технологии.

Список литературы:

1. Магомедов М.Г., Гаджиев М.М. Сущность планирования как основной функции управления на предприятии // УЭПС. 2022. №4. С. 46-51. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/suschnost-planirovaniya-kak-osnovnoy-funktsii-upravleniya-na-predpriyatii> (дата обращения: 27.09.2025).
2. Моисеенкова Д.А., Смирнов А.Н. Развитие методов производственного планирования и контроля // Техника средств связи. 2023. №4 (164). С. 72-78. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-metodov-proizvodstvennogo-planirovaniya-i-kontrolya> (дата обращения: 27.09.2025).
3. Москвина А. Ю., Зяблицкая Н. В. Особенности процесса планирования на промышленном предприятии // РППЭ. 2022. №6 (140). С. 73-

79. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-protssessa-planirovaniya-na-promyshlennom-predpriyatii> (дата обращения: 27.09.2025).

4. ОСК официальный сайт. URL: <http://usc-service.ru/>

5. Фетисова А.В., Петрова Л.Н., Куимова В.А., Чернов С.А., Ларин М.В. Особенности процессов планирования и прогнозирования в современной организации // Право и управление. 2024. №6. С. 273-278. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-protssessov-planirovaniya-i-prognozirovaniya-v-sovremennoy-organizatsii> (дата обращения: 27.09.2025).

РОЛЬ АНГЛИЙСКОГО ЯЗЫКА В СФЕРЕ БИЗНЕСА В ГЛОБАЛИЗИРОВАННОМ МИРЕ

Платонова Д.О.

Кандидат филол. наук,

доцент кафедры лингвистики и межкультурной коммуникации,

Волгоградский институт управления – филиал РАНХиГС

Матвеева М. В.

Студент,

Волгоградский институт управления – филиал РАНХиГС

Аннотация. В статье исследуется значение английского языка в деловой среде как англоязычных, так и иноязычных государств, а также его влияние на менеджмент и международные коммуникации. Цель работы – изучить применение английского языка в различных управленческих аспектах и определить, каким образом он воздействует на формирование корпоративной культуры и развитие международного сотрудничества.

Ключевые слова: английский язык, бизнес, менеджмент, глобальная коммуникация, международные корпорации.

В современном деловом лексиконе английский язык утвердился как неотъемлемый компонент, формирующий единые стандарты коммуникации

для компаний локального и глобального масштаба. Он эволюционировал из средства взаимодействия в важнейший инструмент достижения бизнес-результатов на международной арене. Распространение английского в корпорациях неанглоязычного происхождения отвечает запросам глобализованного мира, в котором критически важен свободный обмен данными и концепциями. Эффективное использование английского способствует оптимизации рабочих процессов, облегчает взаимодействие между профессионалами с различным языковым и культурным бэкграундом, минимизирует коммуникационные помехи и стимулирует обмен опытом, укрепляя доверие между партнерами и инвесторами.

Изучение компаний, ведущих деятельность в англоязычных странах, выявило многообразие моделей применения английского языка в бизнесе. В рамках исследования были рассмотрены три компании: Google, Coca-Cola и Unilever.

- Google широко внедряет английский во все сегменты своей деятельности. Несмотря на политику поддержки многоязычия, английский сохраняет статус основного языка для создания продуктов, внутреннего и внешнего взаимодействия. В международных рабочих группах сотрудники применяют английский в качестве универсального средства общения, что ускоряет обмен идеями и повышает операционную эффективность. Опыт Google демонстрирует важность не только лингвистического компонента, но и культурного взаимопонимания.

- Coca-Cola использует английский для создания целостного имиджа на международном уровне. Внутрикорпоративные стандарты предписывают применение английского для внутренних коммуникаций по всему миру. При этом в маркетинговых активностях и работе с клиентами компания адаптирует контент с учетом локальных языков и культурных особенностей. Такой подход позволяет бренду устанавливать контакт с аудиторией в разных странах. Соблюдение единых корпоративных стандартов, таких как Кодекс делового

поведения, составленных на английском, укрепляет репутационный капитал компании.

- Unilever также активно использует английский, однако делает больший акцент на локализации. В области разработки и маркетинга компания корректирует коммуникационные тактики для большего соответствия запросам местных рынков. При этом корпоративные регламенты и юридическая документация в основном составляются на английском. Это позволяет сохранять единые стандарты и соответствовать глобальным нормам, не утрачивая при этом локальной идентичности. Исследование данных компаний позволяет заключить, что результативное использование английского в бизнесе требует взвешенного подхода, учитывающего глобальные и локальные аспекты. Именно такой баланс служит источником конкурентных преимуществ.

Значение английского в бизнес-среде не ограничивается простой передачей информации. Он превратился в ключевой механизм установления международных партнерств и обеспечения устойчивого развития. Статус «глобального лингва-франка» позволяет компаниям преодолевать национальные границы. С практической точки зрения, английский унифицирует коммуникацию, формируя общее смысловое поле для организаций по всему миру. Данная стандартизация особенно заметна в рамках международных мероприятий (выставки, симпозиумы, форумы), где английский выполняет функцию языка презентаций и профессиональной дискуссии. Использование общего языка повышает результативность деловых встреч и ускоряет процесс принятия решений. Фактически, английский выполняет роль универсального кода, доступного профессионалам из разных уголков мира. Это существенно облегчает деловое общение, нивелируя барьеры между представителями различных культур и экономических систем. В современных условиях английский стал стратегическим инструментом взаимодействия с международными клиентами и партнерами.

Точки зрения лидеров индустрии подчеркивают практическую ценность английского языка в глобальном бизнесе.

- Билл Гейтс, сооснователь Microsoft: «If you do not speak English, you cannot properly connect ideas and innovations» («Не зная английского, вы не сможете полноценно объединять идеи и инновации»). Речь идет о возможности интегрироваться в глобальный обмен знаниями.

- Барак Обама, экс-президент США: «Knowledge of English helps you reach an international level and allows you to broaden your horizons» («Знание английского помогает выйти на международный уровень и расширить горизонты»). Эта формулировка отражает связь языка с бизнес-экспансией и доступом к новым рынкам.

- Джон Кумен, американский автор и спикер: «If you want to be successful in the business world, master the language your customers speak» («Хотите преуспеть в бизнесе – выучите язык, на котором говорят ваши клиенты»). Английский рассматривается как прямой инструмент увеличения доходов и укрепления связей с аудиторией.

Как демонстрируют эти цитаты, английский выполняет функцию стратегического актива, напрямую воздействующего на карьерную траекторию и конкурентоспособность компании.

Анализ подтверждает, что английский язык превратился в ключевой инструмент международного делового взаимодействия. Его роль одинаково значима как для компаний из англоязычных стран, так и для организаций по всему миру:

1. Английский стал языком-посредником, консолидирующим специалистов разных национальностей и культур.

2. Способность точно выражать мысли на английском является реальным конкурентным преимуществом, открывающим доступ к новым рынкам.

3. Общий язык устраняет барьеры, ускоряет переговоры и закладывает основу для доверительных отношений.

4. Знание английского предоставляет прямой доступ к мировым инновациям и лучшим практикам.

5. Уровень языковой компетенции становится одним из определяющих критериев при отборе соискателей в международные компании.

Значение английского в современном бизнесе трудно переоценить. Это не только средство коммуникации, но и мост к новым возможностям, идеям и партнерствам. Его изучение становится необходимостью для всех, кто ориентирован на глобальные рынки.

Список литературы:

1. Аникин Д. В., Халина Н. В. Семиотика бренда: fashion design в рекламе "COCA-COLA" начала XX в. // РРРИМПА. 2017. №17. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/semiotika-brenda-fashion-design-v-reklame-coca-cola-nachala-hh-v> (дата обращения: 17.02.2025).

2. Галанина Д. С., Беспалова Ю. Е. Роль английского языка в международном деловом общении // StudNet. 2022. №6. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-angliyskogo-yazyka-v-mezhdunarodnom-delovom-obschenii> (дата обращения: 17.02.2025).

3. Осадчая Т. Ю. Умение преодолевать культурные барьеры в деловом общении на английском языке как важный аспект межкультурной компетентности студентов // СибСкрипт. 2015. №4-1 (64). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/umenie-preodolevat-kulturnye-bariery-v-delovom-obschenii-na-angliyskom-yazyke-kak-vazhnyy-aspekt-mezhkulturnoy-kompetentnosti-studentov> (дата обращения: 17.02.2025).

4. Barack Obama Speech on Education for Students in America [Электронный ресурс]. – URL: <https://easyexcitingenglish.wordpress.com/2014/08/04/barack-obama-speech-on-education-for-students-in-america/> (дата обращения: 17.02.2025).

5. Bill Gates: Innovating to zero! | TED Talk [Электронный ресурс]. – URL: https://www.ted.com/talks/bill_gates_innovating_to_zero?subtitle=ru (дата обращения: 21.02.2025).

6. Google - Компания [Электронный ресурс]. – URL: <https://about.google/> (дата обращения: 17.02.2025).

7. Responsible Sourcing Policy in Russian [Электронный ресурс]. – URL: <https://goo.su/fcLRoeb> (дата обращения: 21.02.2025)

8. The Global Leadership Summit 2024 — Global Leadership Network [Электронный ресурс]. – URL: <https://globalleadershipnetwork.ca/gls2024/> (дата обращения: 21.02.2025).

9. The Coca-Cola Company's Responsible Marketing Policy [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.coca-colacompany.com/policies-and-practices/responsible-marketing-policy> (дата обращения: 21.02.2025).

ПОДХОДЫ К ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ РЕМОНТАМИ АКТИВОВ ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИКИ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Плеханова А.Ф.

Доктор эконом. наук, профессор кафедры финансов и кредита,
Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

Сухарев Д.Ю.

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

Аннотация. В статье рассматривается проблема выбора оптимальной ремонтной программы отдельных единиц оборудования активов электроэнергетической инфраструктуры промышленного предприятия, проблема распределения ограниченных экономических ресурсов на организацию технического обслуживания и ремонта. Уделяется внимание величине риска от наступления функционального отказа отдельного рассматриваемого актива электроэнергетической инфраструктуры предприятия при реализации различных сценариев технического обслуживания.

Ключевые слова: повышение эффективности, распределение бюджета ремонтов, снижение затрат, ремонт электрооборудования, экономический эффект.

Современное промышленное предприятие любой отрасли, в процессе своего функционирования, реализует сложный технологический процесс выпуска готовой продукции. С развитием информационных технологий, повышением уровня автоматизации, совершенствованием технологического оборудования и процессов, все большую значимость в этой цепочке, обретает оборудование электроэнергетической инфраструктуры [1]. Из десятилетия в десятилетие совокупность оборудования данного типа, из вспомогательного комплекса, перешло в значимый актив предприятия. Актив, для эффективного управления которым, необходимо использование специального финансового и экономико-организационного инструментария. В условиях промышленного предприятия, где выполняется эксплуатация перечисленных выше активов, к такому инструментарию относятся методики, процедуры, регламенты и корпоративные информационные системы, направленные на повышение полезной отдачи от этой эксплуатации [2,3]. Эффективная эксплуатация или эффективное управление, в основном, заключается в снижении затрат на техническое обслуживание актива, при сохранении должного уровня технической надежности и его производительности. При этом, необходимо учитывать, что отказ критичного актива электроэнергетики, как значимого элемента производственной цепочки, принесет бизнес-процессу такой же ущерб, как и отказ основного технологического оборудования, поскольку не будет возможен выпуск готовой продукции. Риск такого отказа, как и любого другого рискованного события для бизнеса, должен быть учтен и оценен как прогноз в требуемом горизонте планирования [4], а с точки зрения выбора оптимального объема технического обслуживания, его периодичности и приоритетности, величина возможного ущерба бизнесу должна быть рассмотрена, как ключевой индикатор применения того или иного алгоритма управления активом [5,6]. Таким образом, настоящее исследование направлено на решение практической задачи повышения эффективности эксплуатации и эффективного распределения, ограниченного бюджета ремонтов, с учетом приоритетности технических единиц в производственной цепочке предприятия.

Объект исследования: действующая на предприятии экономико-организационная система технического обслуживания и ремонта парка оборудования распределительных сетей электроснабжения;

Предмет исследования: комплекс технико-экономических и организационных взаимообусловленных связей, наблюдаемых в процессе организации эксплуатации парка оборудования электроэнергетической инфраструктуры;

Цель исследования: выработка научно-обоснованных алгоритмов и вычислительных процедур, с целью решения следующих научно-практических задач:

- 1) повышения экономической эффективности эксплуатации оборудования высоковольтной сети электроснабжения;
- 2) оптимального распределения объема ремонтной программы (бюджета ремонтов) между оборудованием высоковольтной сети электроснабжения;
- 3) оптимального, с точки зрения экономики, выбора стратегии технического обслуживания оборудования распределительных сетей промышленного предприятия.

Научная новизна представленного исследования заключается в следующем:

- 1) критерием оценки надежности электроснабжения является не частота и длительность перерывов электроснабжения технологического оборудования, а частота нарушений технологического процесса, вызванного сбойными ситуациями в системе электроснабжения. Таким образом учитывается не факт перерыва электроснабжения, а полученный экономический ущерб для всей производственной цепочки;
- 2) схема электроснабжения (порядок соединения элементов) технологического оборудования рассматривается не с точки зрения вариантов резервирования, а с точки зрения отрицательного влияния ее элементов на нормальную работу технологического оборудования и, соответственно, бизнес-процесса в целом;

3) для экономического обоснования выбора той или иной стратегии технического обслуживания электросетевого оборудования промышленного предприятия предлагается совокупная оценка трех следующих критериев: величина затрат на реализацию, коэффициент технической готовности, величина риска от реализации (возможный экономический ущерб для бизнес-процесса) [1].

В ходе решения, описанных выше научно-практических задач, авторами была разработана вычислительная процедура оценки рисков от отказов отдельных технических единиц для технологического процесса, система взаимосвязанных показателей для принятия решения о приоритетности технического обслуживания и оценки эффектов (в т.ч. экономического) от внедрения той или иной стратегии технического обслуживания.

В ходе апробации, представленной системы подходов и процедур на действующем промышленном предприятии, авторами были получены следующие результаты:

1) В качестве основного критерия для оценки надежности системы электроснабжения предприятия, предлагается рассматривать не только продолжительность отключений электроэнергии, а частоту нарушений производственного процесса, которые возникают в результате любых сбойных ситуаций в системе электроснабжения. Такой подход позволяет учитывать не сам факт перерыва или нарушения электроснабжения, а его отрицательные экономические последствия для всей производственной цепочки.

2) Анализ схемы электроснабжения технологического оборудования осуществляется не с точки зрения резервирования элементов, осуществляющих электроснабжение технологических электроприемников, а с точки зрения негативного влияния отдельных элементов системы на устойчивость функционирования основного технологического оборудования [1].

3) Для экономически обоснованного выбора оптимального варианта стратегии технического обслуживания отдельных технических единиц предлагается применение комплексной оценки трех основных значений: объема

затрат, продолжительность функционирования технической единицы и уровня риска реализации оцениваемой стратегии, выраженного через возможный экономический ущерб для бизнес-процесса [7].

Список литературы:

1. Сухарев, Д. Ю. Оценка резервов повышения эффективности систем технического обслуживания и ремонта высоковольтного электрооборудования промышленных предприятий / Д. Ю. Сухарев // Экономика промышленности. – 2023. – Т. 16, № 2. – С. 190-200. – <https://DOI10.17073/2072-1633-2023-2-190-200>
2. Антоненко И.Н. Риск-ориентированный подход к управлению производственными активами в энергетике. Энергоэксперт. 2020;(1(23)):26–33.
3. Левин В.М., Гужов Н.П., Черненко Н.А., Яхья А.А. Методология управления ремонтами оборудования в электрических сетях нефтепромыслов// Научный вестник Новосибирского государственного технического университета. 2020;(2-3(79)):139–155.
4. Лесных В.В., Тимофеева Т.Б., Петров В.С. Проблемы оценки экономического ущерба, вызванного перерывами в электроснабжении// Экономика региона. 2017;13(3):847–858. <https://doi.org/10.17059/2017-3-17>
5. Морозова А.А. Модели и показатели оценки эффективности контроллинга в электроэнергетических кластерах// Известия высших учебных заведений. Серия «Экономика, финансы и управление производством» [Ивэкофин]. 2022. № 1 (51). С. 99-110. <https://DOI: 10.6060/ivecofin.2022511.590>
6. Варфоломеев В.П., Кондратова С.В., Захарова М.В. Управление компанией по ключевым показателям эффективности// Экономический анализ: теория и практика. 2016 №8. С. 134-146.
7. Плеханова, А. Ф. Проблемы внедрения риск-ориентированного подхода к управлению активами электроэнергетической инфраструктуры промышленного предприятия с целью повышения его эффективности / А. Ф. Плеханова, Д. Ю. Сухарев // Modern Economy Success. – 2024. – № 6. – С. 166-174. – <https://DOI10.58224/2500-3747-2024-6-166-174>.

АНАЛИЗ И УПРАВЛЕНИЕ ЗАЕМНЫМ КАПИТАЛОМ СТРОИТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ ОРЕНБУРГСКОЙ ОБЛАСТИ

Коршикова С.Н.

Кандидат эконом. наук, доцент,
доцент кафедры экономики и социально-гуманитарных дисциплин,
Оренбургский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова

Полонец А.А.

Студент бакалавриата,
Оренбургский филиал РЭУ им. Г. В. Плеханова

Аннотация. В статье рассматривается необходимость эффективного управления заёмным капиталом строительных компаний Оренбургской области для реализации проектов и обеспечения их финансовой устойчивости. Проводится анализ особенностей управления заёмным капиталом строительных организаций региона. Характеризуется роль государственной поддержки при осуществлении льготного кредитования застройщиков Оренбургской области.

Ключевые слова: заёмный капитал, строительные компании, государственная поддержка, краткосрочные и долгосрочные обязательства, рентабельность, Оренбургская область.

Строительная отрасль занимает одно из ведущих мест в экономике Оренбургской области. От эффективной деятельности строительных фирм зависит решение ключевых задач в регионе: обеспечение населения жильем, формирование комфортной городской среды.

Актуальность исследования обусловлена высокой потребностью в финансировании строительных проектов, которые требуют эффективного управления заёмным капиталом. От качества управления заемными средствами зависит финансовое положение, а также инвестиционная привлекательность и конкурентоспособность строительной компании на рынке. В табл. 1

представлена структура заемных средств строительных компаний Оренбургской области.

Таблица 1 - Структура заемных средств строительных компаний Оренбургской области

Наименование показателя	2022 г.		2023 г.		2024 г.		Отклонение в структуре 2024 г. к 2022 г., %
	Сумма, тыс. руб.	В % к итогу	Сумма, тыс. руб.	В % к итогу	Сумма, тыс. руб.	В % к итогу	
ООО "Группа компаний "Лист"							
Долгосрочные обязательства, в том числе заемные средства	-	-	-	-	300000	29,87	29,87
Краткосрочные обязательства, в том числе:							
Заемные средства	-		637315	99,75	638144	63,54	63,54
Кредиторская задолженность	10834	97,23	1226	0,19	65859	6,56	-90,67
Оценочные обязательства	309	2,77	357	0,06	365	0,04	-2,74
Итого	11143	100,0	638898	100,0	1004368	100,0	-
ООО "Специализированный застройщик "Роста-Групп"							
Долгосрочные обязательства, в том числе заемные средства	61393	13,08	97344	23,46	117507	41,48	28,4
Краткосрочные обязательства, в том числе:							
Заемные средства	8762	1,87	8658	2,09	-	-	-1,87
Кредиторская задолженность	399080	85,03	308808	74,43	165685	58,49	-26,55
Оценочные обязательства	90	0,02	61	0,01	97	0,03	0,02
Итого	469325	100,0	414871	100,0	283289	100,0	-
АО специализированный застройщик "Оренбургстрой"							
Долгосрочные обязательства, в том числе:							
Заемные средства	75000	10,55	745030	76,99	360961	28,85	18,31
Отложенные налоговые обязательства	243	0,03	713	0,07	598	0,05	0,01
Прочие обязательства	1559	0,22	2756	0,28	1293	0,10	-0,12

Краткосрочные обязательства, в том числе:							
Заемные средства	41	0,01	2114	0,22	362263	28,96	28,95
Кредиторская задолженность	633870	89,12	215867	22,31	523051	41,81	-47,32
Оценочные обязательства	516	0,07	1265	0,13	2465	0,20	0,12
Прочие обязательства	-	-	-	-	485	0,04	0,04
Итого	711229	100,0	967745	100,0	1251116	100,0	-

Анализ структуры заемного капитала (табл. 1) трех строительных компаний Оренбургской области (ООО «ГК Лист», ООО «СЗ Роста-Групп», АО «СЗ Оренбургстрой») показывает преобладание краткосрочных обязательств (от 60% до 70% в структуре). Необходимость краткосрочных заемных средств определяется спецификой строительной отрасли: компаниям необходимы финансы для покрытия текущих расходов на материалы и на оплату труда работников. Краткосрочные заемные средства предоставляют возможность быстрого перераспределения ресурсов.

Таблица 2 - Финансовые показатели строительных компаний Оренбургской области

Наименование показателя	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Отклонение 2024 г. к 2022 г., %
ООО "ГРУППА КОМПАНИЙ "ЛИСТ"				
Выручка	813791	3150	2244	0,28
Себестоимость продаж	822667	6329	3589	0,44
Прибыль (убыток) от продаж	22653	-19674	-22379	-98,79
Прочие доходы	36328	17134	224553	618,13
Прочие расходы	42068	7768	201582	479,18
Чистая прибыль	43517	54336	46455	106,75
Рентабельность, %	5,29	858,52	1294,37	1289,08
ООО "СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫЙ ЗАСТРОЙЩИК "РОСТА-ГРУПП"				
Выручка	23899	347773	360765	1509,54
Себестоимость продаж	9274	234266	220422	2376,77
Прибыль (убыток) от продаж	-1067	89370	112706	-10562,89
Прочие доходы	5227	19	43306	828,51
Прочие расходы	46911	1433	46534	99,20
Чистая прибыль	-4432	74407	65039	-1467,49
Рентабельность, %	-47,79	31,76	29,51	77,3

АО СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫЙ ЗАСТРОЙЩИК "ОРЕНБУРГСТРОЙ"				
Выручка	879758	1269765	1835794	208,67
Себестоимость продаж	763326	976150	1418006	185,77
Прибыль (убыток) от продаж	92224	264087	355758	385,75
Прочие доходы	2791	29310	15070	539,95
Прочие расходы	16963	38497	23688	139,65
Чистая прибыль	37248	199182	272433	731,4
Рентабельность, %	4,88	20,40	19,21	14,33

Рассмотрим заемный капитал каждой компании и их финансовые показатели (табл. 2). В 2024 году по сравнению с 2022 годом у ООО «ГК Лист» заметно снижение в структуре кредиторской задолженности на 90,67% и увеличение заемных средств на 63,54%. В 2024 году у компании возникли долгосрочные обязательства, что составило 29,87% всей структуры заемного капитала [1]. Наблюдается рост рентабельности в 13 раз в 2024 году по сравнению с 2022 годом. У ООО «СЗ Роста-Групп» отмечен рост долгосрочных обязательств на 28,4% и снижение кредиторской задолженности на 26,55% в 2024 году по сравнению с 2022 годом [2]. Рентабельность компании возросла на 77,3% за три года. У АО СЗ «Оренбургстрой» наблюдается рост заемных средств на 28,95% и снижение кредиторской задолженности на 47,32% в 2024 году по сравнению с 2022 годом [3]. Рентабельность компании также демонстрировала рост в 2024 году на 14,33% по сравнению с 2022 годом.

Анализ заемного капитала строительных компаний Оренбуржья говорит об его эффективном функционировании в бизнесе, поскольку организации стремятся снизить кредиторскую задолженность, проводят мониторинг долговых обязательств и берут заемные средства по программам с государственной поддержкой. Рост рентабельности отражает устойчивое развитие компаний и эффективное управление заемным капиталом.

В Оренбургской области оказывается комплекс мер государственной поддержки финансирования строительной отрасли согласно постановлению Правительства РФ от 31.03.2022 № 534. Успешно реализуется программа кредитования для региональных застройщиков, в рамках которой ставки снижены до 15%. Она распространяется на кредиты, оформленные с июля 2021

года по январь 2024 года [4]. Кроме того, в 2025 году Правительство России начнет реализовывать программу субсидирования кредитов для застройщиков, которые возводят дома в малых городах. Государственная поддержка будет предназначена для компаний, функционирующих в рамках механизма проектного финансирования жилищного строительства. Им будут предоставляться льготные кредиты по ставке 12% годовых [5].

Таким образом, эффективное управление заёмным капиталом является важным фактором успешной деятельности строительной организации. Улучшение инструментов управления заемным капиталом может включать в себя: мониторинг привлечения заемных средств, анализ структуры долга и динамики показателей финансовой устойчивости компании, оценку эффективности используемых кредитных средств и анализ рисков неплатежеспособности. Участие застройщиков Оренбуржья в государственных программах льготного кредитования позволяет компаниям реализовывать проекты жилищного строительства с наименьшими затратами.

Список литературы:

1. ООО «ГК ЛИСТ»». Ресурс БФО. URL: <https://bo.nalog.gov.ru/organizations-card/2055277> (дата обращения: 19.10.2025)
2. ООО «СЗ «РОСТА-ГРУПП»». Ресурс БФО. URL: <https://bo.nalog.gov.ru/organizations-card/7575221> (дата обращения: 19.10.2025)
3. АО «СЗ «ОРЕНБУРГСТРОЙ»». Ресурс БФО. URL: <https://bo.nalog.gov.ru/organizations-card/12084910?ysclid=mgkfu3h7os610234116> (дата обращения: 19.10.2025)
4. Поддержка бизнеса. Министерство строительства, жилищно-коммунального, дорожного хозяйства и транспорта Оренбургской области. URL: <https://minstroyoren.orb.ru/activity/14495/> (дата обращения: 19.10.2025)
5. Правительство запускает программу субсидирования кредитов для застройщиков, работающих в рамках механизма проектного финансирования. URL: <http://government.ru/docs/56249/> (дата обращения: 19.10.2025)

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЬНЫЕ РЕСУРСЫ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ В ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ

Прибылов В.П.

Аспирант,

Южный федеральный университет

Аннотация. Несмотря на рост значения цифровых технологий, материальные ресурсы остаются важными для стратегического развития бизнеса, их необходимо грамотно сочетать с нематериальными и человеческими ресурсами. Достижения цифровой экономики позволяют ускорять и оптимизировать разнообразные процессы, создавать новые продукты, бизнес-модели, рыночные ниши, что обеспечивает рост компаний в долгосрочной перспективе и требует комплексного подхода к управлению стратегическими материальными ресурсами. Для достижения устойчивой конкурентоспособности организациям следует обеспечивать согласованное развитие всех видов стратегических ресурсов в условиях цифровой экономики.

Ключевые слова: стратегические ресурсы, стратегия, цифровая трансформация, бизнес-процессы, цифровая экономика.

В настоящее время перед компаниями стоят глобальные и новые технологические вызовы, связанные с влиянием цифровых технологий на возможности формирования и реализации корпоративных стратегий. При этом роль и процедуры управления ресурсным обеспечением стратегий требуют обоснованного переосмысления. Очевидно, что цифровизация и сервисизация экономики не отрицают важного значения материальной базы хозяйственной деятельности. Актуальность вопросов управления материальной составляющей ресурсного обеспечения стратегий развития бизнеса остается высокой.

Выделение материальных ресурсов как одного из вида стратегических ресурсов, необходимых для успешной реализации стратегии развития компании, является традиционным и неоспоримым в публикациях

российских [1] и зарубежных [2, 3] авторов. К таким ресурсам традиционно относятся: оборудование, сооружения, здания и прочие активы [4]. Они являются источником стратегического роста и развития бизнеса при использовании в совокупности с другими ресурсами стратегического характера, а именно, нематериальными, к которым относят торговые марки, технологии и иные ресурсы, и человеческими, представленными, прежде всего, навыками и компетенциями сотрудников.

Цифровая экономика характеризуется внедрением новых технологий в любые бизнес-процессы хозяйствующих субъектов. Её достижения приносят разнообразные изменения в управление предприятиями, позволяют автоматизировать административную и производственную деятельность, повысить скорость и точность решения задач благодаря новым технологиям обработки и передачи информации [5]. Это способствует в целом более эффективному использованию ресурсов компаний и укреплению их позиций на рынке. Цифровое изменение даже в одном процессе или участке деятельности компании может повлечь необходимость изменений в других процессах и элементах. Особенно проблематичным является отслеживание, планирование и реализация таких изменений в долгосрочном периоде [6]. Сегодня средства производства и запасы формируются из активов, находящихся в собственности компаний. Для удовлетворения своих потребностей бизнес использует ресурсы, управляемые через цепочки поставок и логистические системы. В результате автоматизации и внедрения цифровых технологий, управление ресурсами стало максимально эффективным, позволяя минимизировать издержки и повысить доходность.

Стратегические преимущества, обусловленные системной цифровой трансформацией бизнеса либо цифровизацией отдельных бизнес-процессов, в разной степени могут влиять на состав и характеристики материальных ресурсов компании. Отдельные точечные изменения могут не требовать существенных изменений в материальной составляющей ресурсного обеспечения, не иметь критического значения для стратегического развития

бизнеса. Однако масштабная цифровизация, изменение бизнес-модели для полноценной реализации потенциала компании в цифровой среде могут быть связаны с существенными изменениями в материальных ресурсах, соответственно повышая их значимость до стратегического уровня. На рис.1 схематично представлена логика обоснования стратегического характера материальных ресурсов, связанных с внедрением цифровых технологий в бизнес-процессы и стратегию развития компании.



Рисунок 1- Логика влияния цифровой трансформации на потребности бизнеса в стратегических материальных ресурсах (составлено автором)

Внедрение цифровых технологий в бизнес предполагает соответствие ряду требований и формирование новых организационно-управленческих условий для эффективной цифровой трансформации [7]. В стратегическом плане она должна быть устойчивой, соответствующей целям и перспективным тенденциям развития внешней среды.

Важнейшими для стратегических ресурсов изменениями станут связанные не с наращиванием отдельных элементов материальной базы, а с формированием уникальных для цифровой среды комплексных факторов долгосрочной конкурентоспособности. В частности, рассмотренные стратегические материальные не будут приносить полноценной отдачи без соответствующих им стратегических нематериальных и человеческих ресурсов (например, протоколы взаимодействия с клиентами на основе больших данных и искусственного интеллекта, владение персоналом цифровыми компетенциями). В связи с этим, в перспективе стратегические материальные ресурсы будет сложно отделить от элементов других стратегических ресурсов,

их необходимо рассматривать системно, формировать комплексный подход к управлению их формированием и наращиванием.

Список литературы:

1. Бородин Д.В. Стратегические ресурсы и организационные способности предприятия // Экономические науки. – 2014. – №11. – С. 49-54.
2. Грант Р. Современный стратегический анализ. – М.: Прогресс книга, 2024. 1058 с.
3. Barney J.B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage // Journal of Management. 1991. Vol. 17. No. 1. Pp. 99–120.
4. Прибылов В.П. Стратегические ресурсы организации: сущность и классификация в условиях цифровой экономики // Экономика, предпринимательство и право. – 2025. – Т. 15, № 3. – С. 1475-1486.
5. Морозова И.А., Степанян Н.Э. Разработка стратегии управления цифровой трансформацией компании на основе анализа компонентов ее внутренней среды // Лидерство и менеджмент. 2024. - Том 11. - № 4. – С. 1457-1466.
6. Прибылов В.П. Влияние вызовов цифровой трансформации на практику стратегического управления в России // Теория и практика управления в современных условиях: Сборник научных трудов по итогам IV Международной научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 13–14 февраля 2025 года. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики, 2025. – С. 437-440.
7. Аль-Харгуси Саиф Н.М., Шевченко Д.А., Мовсесян Б.А. Цифровая трансформация бизнеса: проявления и последствия для процессов управления в международных компаниях // Естественно-гуманитарные исследования. – 2024. – № 2(52). – С. 403-406.

ПРИНЦИПЫ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ В АСПЕКТЕ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЕГО УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

Родионов А.С.

Аспирант,

Саратовский государственный технический университет им. Гагарина Ю. А.

Аннотация. Статья посвящена исследованию вопросов, связанных с формированием эффективной системы управления предприятием для обеспечения его устойчивого развития. Идентифицированы основные принципы формирования системы управления предприятием, соответствие которым обеспечит благоприятную динамику его устойчивого развития.

Ключевые слова: устойчивое развитие, предприятие, система управления, принципы, эффективность.

Сегодня важнейшим и всеобъемлющим трендом развития экономик практически всех современных государств является обеспечение устойчивого развития, направленное, согласно принятой Организацией Объединенных Наций концепции, на удовлетворение потребностей современного поколения без нанесения экологического ущерба для будущего поколения [1]. Другими словами, необходимо осуществлять деятельность таким образом, чтобы обеспечить сохранность природных ресурсов и экосистем для следующего поколения.

В данном контексте сегодня особое внимание уделяется вопросу устойчивого развития отдельных хозяйствующих субъектов как элементов экономики, от результатов функционирования которых непосредственно зависит и уровень загрязнения окружающей среды, и эффективность использования природных ресурсов, и степень обеспеченности жизненно необходимыми продуктами населения. Учитывая высокую актуальность рассматриваемой проблемы – проблемы обеспечения устойчивого развития – в

настоящее время исследователями и практиками уделяется много времени разработке решений, реализация которых позволит достичь поставленных целей, что должно отразиться в сохранении благоприятной среды и условий для поколений, которые будут жить на планете после нас.

Одним из направлений реализации Повестки устойчивого развития, принятой еще в 2015 году странами-членами ООН, является активное внедрение так называемых ESG-принципов в деятельность как отдельных предприятий, так и целых корпораций, представляющих собой выполнение необходимых условий функционирования в трех основных проекциях, а именно:

- в экологической (Environmental), отражающихся в «ненанесении» ущерба окружающей среде в виде выбросов и сбросов, а также реализации экологичных и ресурсосберегающих технологий в деятельности;
- социальной (Social), выражающейся в ответственном отношении к работникам и обеспечении развития человеческого потенциала;
- корпоративного управления (Governance), направленной на защиту интересов общества и окружающей среды через реализуемую предприятием политику осуществления деятельности, интеграцию интересов акционеров и его (предприятия) стейкхолдеров [2].

Как показывает практика, соответствие указанным принципам является для предприятий не только «репутационным» вопросом, но и в значительной степени определяет повышение эффективности деятельности, увеличение (при грамотной реализации) финансового результата и капитализации. Так, согласно аналитическим данным, внедрение ESG-принципов в деятельность ряда компаний определило увеличение их стоимости на рынке в среднем на 10% [3]. Таким образом, реализация принципов устойчивого развития позволяет современным предприятиям не только являться частью важнейшего тренда, но и непосредственно извлекать из этого финансовую выгоду, обеспечивать эффективность своей деятельности. При этом для того, чтобы данные принципы «работали» и не представляли собой

лишь формальное, на бумаге, констатирование их применения, важно уметь «правильно» их внедрить и реализовать на практике, обеспечить их действенность. И в данном контексте особое значение принадлежит системе управления, которая должна быть способна обеспечить создание структурированных процессов и механизмов интеграции в стратегию и деятельность предприятия экологических, социальных и управленческих аспектов, запустить и поддерживать их. Соответственно, сама система управления должна отвечать определенным требованиям, формироваться и функционировать на основе принципов, обеспечивающих ее ориентацию на устойчивое развитие.

Как показывает анализ, в настоящее время вопросу идентификации принципов формирования системы управления для целей устойчивого развития еще не уделяется достаточно внимания. Например, при запросе поиска в системе Google Scholar работ на данную тематику – в качестве результата выдаются работы, направленные на определение принципов и механизмов именно устойчивого развития, которое, также, рассматривается как основа формирования системы управления, то есть, является основополагающим во взаимосвязи «система управления – устойчивое развитие» (например, [4]). Аналогично, рассматривая результаты поиска в указанной системе на запрос «принципы формирования системы управления предприятием», отсутствуют упоминания об устойчивом развитии. Тем не менее, имеют место работы, акцентирующие внимание на отдельных аспектах взаимосвязи системы управления и устойчивого развития, например, в «проблемных», с точки зрения экологии, отраслях [5,6] или на государственном уровне [7].

Таким образом, в настоящее время существует определенный «пробел» в установлении взаимосвязи между действующей системой управления, которая должна «воспринять» и обеспечить реализацию устойчивого развития, и концепцией ESG-трансформации предприятий.

По нашему мнению, для того, чтобы реализация целей устойчивого развития была более успешной, система управления предприятием,

где происходит трансформация, должна соответствовать ряду принципов, а именно:

- принципу целостности и системности – система управления должна охватывать и обеспечивать управление всеми структурными и функциональными элементами предприятия, включая составляющие, отвечающие за устойчивое развитие, как единой системой, учитывая их взаимосвязи;

- принципу целенаправленности и стратегичности – система управления должна быть ориентирована на достижение долгосрочных целей, в том числе, в аспекте устойчивого развития;

- принципу рациональности и эффективности – система управления должна обеспечивать оптимизацию всех процессов и ресурсов, в том числе, на основе внедрения технологий и инструментов устойчивого развития;

- принцип гибкости и адаптивности – система управления должна быть способна «отвечать» и реагировать на изменения, в том числе, связанные с ESG-трансформацией;

- принципу прозрачности и отчетности – система управления должна обеспечить формирование необходимых информационных потоков, в том числе, в рамках процессов ESG-трансформации, открытость и доступ к ним, соответствующий категории стейкхолдеров;

- принципу инновационности – система управления должна обеспечить соответствующие условия для разработки и реализации новых решений, в том числе, в контексте перехода к устойчивому развитию, а также сама должна непрерывно развиваться на основе нововведений;

- принципу ответственности и этичности – система управления должна обеспечить соблюдение необходимых нормативов, стандартов и этических норм, включая реализацию требований в контексте ESG-трансформации;

- принципу участия и мотивации персонала – система управления должна обеспечивать и способствовать вовлечению сотрудников в процессы

управления, развитию их профессиональных компетенций и навыков, реализацию «социальной» компоненты устойчивого развития.

Таким образом, реализация на практике перечисленных принципов и обеспечение соответствия им действующей системы управления позволит создать необходимый базис для эффективной ESG-трансформации предприятия и, соответственно, достижения поставленных целей и улучшения показателей деятельности.

Список литературы:

1. Большая российская энциклопедия. URL: <https://bigenc.ru/c/ustoichivoe-razvitie-1e8c42> (Дата обращения: 02.11.2025).

2. Киселева О. Н., Родионов А. С. Направления цифровизации системы управления промышленным предприятием на основе внедрения технологий искусственного интеллекта в контексте достижения целей его устойчивого развития // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Экономика. Управление. Право. 2025. Т. 25. №2. С. 149-163.

3. Внедрение принципов устойчивого развития в практику российских компаний. URL: <https://nccg.ru/assets/files/vnedrenie-principov-ustojchivogo-razvitiya-v-praktiku-rossijskih-kompanij.pdf>. (Дата обращения: 02.11.2025).

4. Трифонов Ю. В., Брыкалов С. М., Трифонов В. Ю. Реализация концепции устойчивого развития компаний // Креативная экономика. 2022. Т. 16. №. 7. С. 2679-2696.

5. Симонян Т. В., Швыденко Н. В. Менеджмент устойчивого развития строительного предприятия: принципы и механизм обеспечения // Экономика и управление: проблемы, решения. 2021. Т. 3. №. 5. С. 69-75.

6. Колесникова А. В. Формирование принципов устойчивого развития компаний нефтегазового комплекса // Вестник университета. 2023. №. 2. С. 66-75.

7. Фуюань С., Бобылева А. З., Львова О. А. Формирование системы государственного управления устойчивым развитием (на примере России и Китая) // Вестник Московского университета. Серия 21. Управление (государство и общество). 2024. №. 2. С. 20-36.

СРАВНЕНИЕ ДАННЫХ ПОСТУПЛЕНИЙ НДС В БЮДЖЕТ НЕЙРОСЕТИ СБЕРБАНКА И РЕАЛЬНЫХ ДАННЫХ ФНС

Салмин П.С.

Кандидат эконом. наук, доцент,
доцент кафедры информационных технологий и инструментальных
методов в экономике,
Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

Салмина Н.А.

Кандидат эконом. наук, доцент,
доцент кафедры менеджмента и государственного управления,
Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

Аннотация. В статье рассматривается сравнение данных по поступлению НДС в бюджет, полученных при помощи нейросети СберБанка РФ, с данными ФНС РФ.

Ключевые слова: нейросеть СберБанка РФ, НДС, федеральный бюджет, налоговые поступления, прогноз налоговых поступлений.

Налог на добавленную стоимость (далее, НДС) вошел в практику налогообложения Российской Федерации еще в начале 90-х годов прошлого столетия, в результате экономических реформ. И, на протяжении этого времени, претерпевал различные изменения и влияние на структуру государственного бюджета тем или иным образом. Однако, суть его, как косвенного налога, оставалась, и остается неизменной. Поэтому, рассмотрим влияние именно размера ставки данного налога на доходы федерального бюджета.

Довольно долгий период, с 2004 г. по 2018 г., ставки налога оставались неизменными, что привело к стабилизации собираемости налога и, более-менее, привычным схемам его уплаты со стороны бизнеса. Однако, в 2018 г. Правительство РФ решило поднять ставку НДС до 20%, что привело к

снижению абсолютных показателей собираемости, проиллюстрированных на рисунке 1.

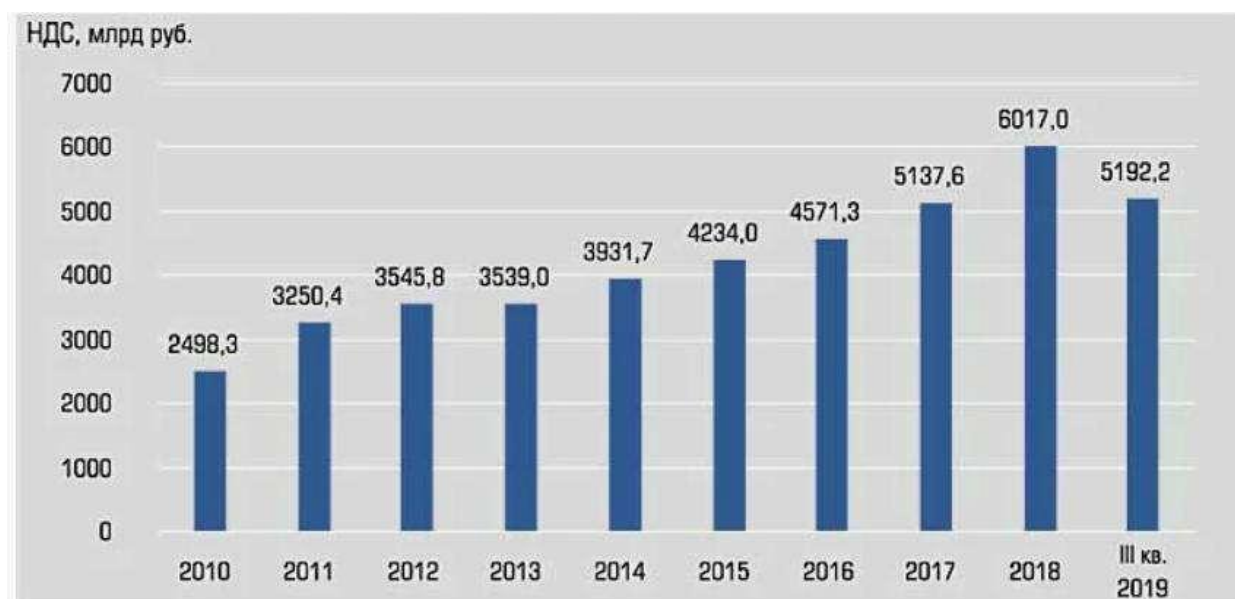


Рисунок 1 - Динамика собираемости НДС в РФ по данным ФНС РФ [4]

Как видно из приведенных данных, устоявшаяся ставка давала стабильный прирост поступлений в бюджет за счет данного налога. Повышение ставки привело к падению доходов, и это видно даже без учета возросшей инфляции, которая, несомненно, сопутствует повышению данного вида налога в результате его природы.

Данные, полученные при помощи нейросети СберБанка (табл. 1), показывают, что статистические данные, представленные выше и результаты, собранные нейросетью из публикаций СМИ, значительно отличаются. Так, например, доходы от НДС за 2019 г., после повышения ставки с 18% до 20% по данным нейросети повысились, а по данным ФНС снизились. Это говорит о том, что информация о собираемости НДС, полученная при помощи нейросети СберБанка РФ, отличается от реальных статистических данных.

Такая аналитика является обычной практикой в условиях рыночных отношений, и попытка выдать желаемое за действительность, по всей видимости, вызвало еще большую инфляцию и, как следствие, снижение собираемости НДС в реальных ценах.

Таблица 1 - Динамика собираемости НДС по данным нейросети Сбербанка РФ [5]

Год	Ставка НДС, %	Объем поступлений, млрд руб
2018 г.	18	~5000
2019 г.	20	~5500
2020 г.	20	~5700
2021 г.	20	~6000
2022 г.	20	~6200

Начиная с 2019 г. и по настоящее время, собираемость НДС также подлежит исследованию, но не рассматривается в данной статье.

Здесь мы рассмотрим обещание Правительства РФ поднять ставку НДС до 22% в 2026 г. По всей видимости, это приведет к еще большему снижению деловой активности российских предпринимателей, разгону инфляции и снижению поступлений в бюджет, несмотря на увеличение ставки налога.

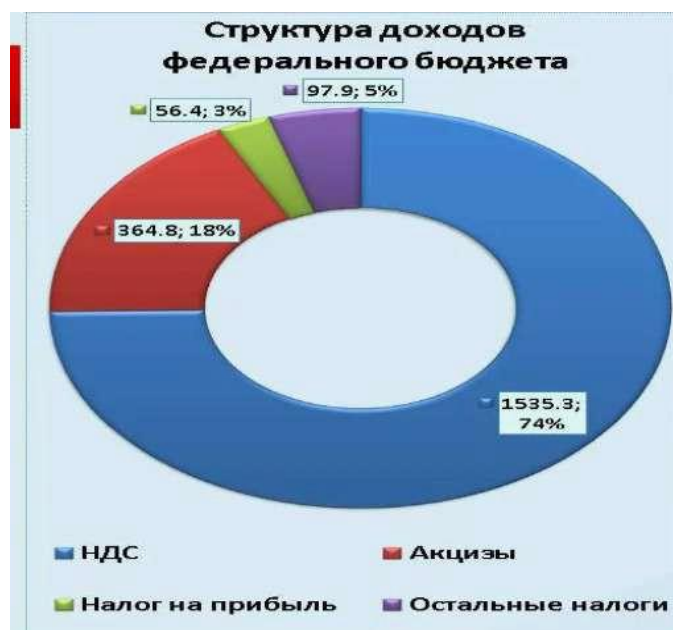


Рисунок 2 - Налоговая структура доходов федерального бюджета РФ [4]

Так как сегодня НДС является одной из основных статей доходной части бюджета РФ (рис. 2), следует обратить внимание на реальную реакцию рынка к изменяющимся условиям и меньше доверять СМИ, которые готовы хвалить любые решения без реальной оценки исторических данных, что и продемонстрировала нейросеть СберБанка РФ.

Список литературы:

1. Налоговый кодекс РФ
https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671/
2. Министерство финансов Российской Федерации. Доклад о развитии налоговой системы и финансовых рынках России за 2018–2022 гг.
https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_396691/
3. Салмина Н.А., Салмин П.С. Формирование собственных источников финансирования в зависимости от метода исчисления налога на добавленную стоимость // Стратегическое развитие инновационного потенциала отраслей, комплексов и организаций: сборник статей III Международной научно-практической конференции. Пенза: РИО ПГСХА, 2013. – 4 стр. 2013. С. 123-126
4. <https://www.nalog.gov.ru/rn77>
5. https://giga.chat/?error=sso_error

РЫНОЧНАЯ СТРУКТУРА ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ ФИРМЫ «1С»

Салмина Н.А.

Кандидат эконом. наук, доцент,
доцент кафедры менеджмента и государственного управления,
Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

Аннотация. В статье рассмотрена рыночная структура функционирования информационных технологий фирмы «1С», как набор характеристик определяющих, порядок взаимодействия продавцов, покупателей и прочих контрагентов в определённой отрасли. По сути, это организационная конфигурация рынка, влияющая на конкуренцию, ценообразование и поведение компании.

Ключевые слова: базы данных, информационные технологии, компания «1С», рыночная структура функционирования, франчайзи.

Одним из флагманов отечественных информационных технологий является компания «1С». Основной вид деятельности компании - разработка и поддержка компьютерных программ, баз данных делового и домашнего назначения.

Миссия компании заключается в помощи клиентам взаимодействовать с контролирующими органами и в автоматизации бизнес-процессов для успешного функционирования компаний как на территории РФ, так и в странах СНГ, Восточной Европе и других регионах.

Компания успешно разработала и предоставила удобный доступ через Интернет российским и другим пользователям типовые решения по автоматизации процессов торговли, производства, управления персоналом, управления электронным документооборотом и др.

В настоящее время на фоне введенных западными странами санкционных ограничений, все больше российских компаний перешли на использование отечественных программ, в частности фирмы «1С», отказавшись от программных продуктов зарубежного производства.

Основной код ОКВЭД компании «1С» — 62.01 — разработка компьютерного программного обеспечения [5]. Рассмотрим рыночную структуру функционирования компании «1С».

1. Доходы компании

Компания получает доходы от продажи лицензий на использование программных продуктов, подписок на облачные сервисы, аренды информационных баз, администрирование и информационное обеспечение клиентов, пользующихся данными технологиями.

2. Расходы компании

Себестоимость определяется бухгалтерским методом, путем сбора всех затрат (прямых и косвенных), в том числе, заработной платы программистов (прямые затраты); косвенных затрат на обслуживание офиса, оргтехники и т.п.

Поскольку прямые затраты на создание программного продукта выявить невозможно, себестоимость определяется «котловым путем». Затраты на

тиражирование составляют, по всей видимости, весьма незначительный процент в общем объеме, поэтому выделять их в качестве прямых, также не имеет смысла.

При разработке программных продуктов фирмы «1С» используются операционные системы, программные оболочки и системы управления базами данных зарубежных производителей, в первую очередь компании Microsoft Windows, C++ и т.д. [1].

Поэтому, затраты на обеспечивающие технологии заключаются в покупке лицензий на использование программного обеспечения этих компаний, которые также формируют косвенные затраты.

3. Прибыль

Прибыль формируется как разница между продажами лицензий на использование продуктов компании «1С», подписок на облачные сервисы, аренды информационных баз, администрирование и информационное обеспечение клиентов, пользующихся данными технологиями и затратами (прямыми и косвенными).

Например, сервис 1С:ИТС (информационно-технологическое сопровождение), подписка на который фактически является обязательным условием обновления и обслуживания информационных баз и сервисов фирмы «1С». Затраты, описаны в п.1. [3].

Таким образом, прибыль представляет собой разницу между указанными доходами и расходами

4. Партнеры компании

Партнеров, работающих, в прямом смысле, за комиссионное вознаграждение от продаж информационных технологий фирмы «1С» в данное время не существует, однако есть разветвлённая сеть франчайзинговых компаний, которые самостоятельно занимаются продажами и обслуживанием информационных технологий 1С через дистрибьютерскую сеть, представители которой обеспечивают непосредственные поставки лицензий, то есть,

продажами занимаются фирмы-франчайзи, за свой счет приобретая права на продажу программных продуктов.

То же самое справедливо относительно дистрибьютерских центров, осуществляющих продажи в более крупных масштабах.

5. Налоги

Сеть компаний, осуществляющих продажи продуктов компании «1С», представляют собой весьма неоднородную структуру от ИП до крупных холдинговых образований, которые в свою очередь, могут представлять собой, и как правило, представляют, схему «Интеркомпани», которая также может включать в себя различные способы организации предпринимательства физических и юридических лиц.

Поэтому, система налогообложения в рамках данной структуры фактически представлена в полном объеме в соответствии с налоговым законодательством РФ, а также других стран, в которых действуют организации, реализующие технологии 1С в качестве резидентов.

Таким образом, нами рассмотрена рыночная структура функционирования информационных технологий фирмы «1С», как набор характеристик, определяющих порядок взаимодействия продавцов, покупателей и иных контрагентов в определённой отрасли. По сути, это организационная конфигурация рынка, влияющая на конкуренцию, ценообразование и поведение компании.

Список литературы:

1. Салмин П.С. Повышение эффективности бизнеса на платформе «1С:Предприятие» // Актуальные проблемы управления. Сборник научных статей по итогам X Юбилейной Всероссийской научно-практической конференции. Нижний Новгород, 2024. Издательство: Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского. 2024. С. 147-152.

2. 1С Fresh. [Электронный ресурс]. URL: <https://edu.1cfresh.com/my> (Дата обращения: 03.10.2025)
3. 1С ERP. Управление предприятием 2, редакция 2.5.[Электронный ресурс]. URL: <https://its.1c.ru/db/erp25doc/bookmark/Index/Index> (Дата обращения: 03.10.2025)
4. Первый.бит. Параметрические ресурсные спецификации.[Электронный ресурс]. URL: <https://nfp2b.ru/2024/05/23/parametricheskie-resursnye-spetsifikatsii/> (Дата обращения: 03.10.2025)
- 5.РБК. ООО 1С.[Электронный ресурс]. URL: <https://companies.rbc.ru/id/1107746695980-ooo-1s/> (Дата обращения: 03.10.2025)

ИНСТИТУЦИОНАЛЬНАЯ ПОДДЕРЖКА ЭКСПОРТНЫХ ОПЕРАЦИЙ ТОРГОВО-ПРОМЫШЛЕННОЙ ПАЛАТОЙ КАК ФАКТОР СОКРАЩЕНИЯ ТРАНЗАКЦИОННЫХ ИЗДЕРЖЕК

Сахбиева А.И.

Кандидат эконом.наук, доцент,
доцент кафедры финансовых рынков и финансовых институтов,
Казанский (Приволжский) федеральный университет

Шкумат Я.В.

Студент бакалавриата,
Казанский (Приволжский) федеральный университет

Замалеева С.М.

Студент бакалавриата,
Казанский (Приволжский) федеральный университет

Аннотация. В статье рассматривается роль институтов торгово-промышленных палат (ТПП) в снижении транзакционных издержек экспортной деятельности предприятий на примере Союз «Торгово-промышленная палата Республики Татарстан». Цель исследования — концептуализировать и эмпирически проиллюстрировать механизмы, через которые сервисы ТПП

сокращают транзакционные издержки экспорта. Выявлено, что сервисы ТПП — сертификация происхождения, правовая поддержка внешнеэкономических контрактов, международный коммерческий арбитраж и медиация, организационно-коммуникационная инфраструктура, а также образовательные программы для экспортеров — формируют у предприятий «коридор институциональной определенности», сокращающий риски и сроки экспортных сделок.

Ключевые слова: экспорт, транзакционные издержки, сертификация происхождения, арбитраж, медиация, выставки, институциональная инфраструктура.

Экспортная деятельность предприятий сопряжена с высокой степенью неопределенности: асимметрия информации, различия в правовых системах, логистическими и таможенными барьерами. В этих условиях транзакционные издержки становятся предметом управленческого внимания. Практика показывает, что даже конкурентоспособный продукт без опоры на такие формы сопровождения как сертификация, юридическая экспертиза, эффективные механизмы досудебного урегулирования, сталкивается с задержками, штрафами, либо судебными расходами. В России системным посредником между бизнесом и внешними рынками выступают торгово-промышленные палаты (ТПП). На региональном уровне Союз «Торгово-промышленная палата Республики Татарстан» (ТПП РТ) выполняет функции сертификации и экспертизы, правового сопровождения внешне-экономической деятельности (ВЭД) (включая арбитраж и медиацию), организует международные контакты, деловые миссии и выставочно-конгрессные форматы, а также образовательные программы для экспортеров. Эта институциональная схема позволяет снижать издержки на всех стадиях экспортной сделки.

Трансакционные издержки (англ. transaction costs) — затраты денежных, временных и других ресурсов на поиск партнёров, ведение переговоров, сбор и анализ информации, подготовку, проведение, юридическое сопровождение,

контроль и защиту сделок на рынке или внутри фирмы. Термин ввёл экономист Рональд Коуз в статье «Природа фирмы» (1937)[5, С.1410]. Позднее понятие приобрело более широкий смысл и стало обозначать любые виды издержек, сопровождающих взаимодействие экономических агентов на рынке или внутри организаций. Классическая постановка проблемы Р. Коуза — фирма возникает и устойчиво функционирует, когда затраты на координацию через рынок превышают внутренние издержки управления [4, С.940]. Для международной торговли эта логика становится особенно актуальной, так как гибридные формы координации (ассоциации, палаты, отраслевые организаторы) снижают внешние издержки за счет стандартов, сертификации, репутационных и арбитражных механизмов. В трактовке О. Уильямсона решение проблемы снижения транзакционных издержек состоит во встраивании в деятельность фирмы взаимодействия с институтами, уменьшающими неопределенность при высокой специфичности активов. Как отмечает А. Г. Геокчакян, торгово-промышленные палаты выполняют функции не только посредников между бизнесом и государством, но и активных участников внешнеэкономического взаимодействия, формируя механизмы содействия развития международного экономического сотрудничества субъектов предпринимательства [2, С.55]. В свою очередь, Г. Байрамбабаева и Л. Джумаева акцентируют внимание на выставочной деятельности ТПП как одним из основных элементов маркетинговой стратегии и инструмента продвижения компаний на внутреннем и международном рынках. По мнению авторов, участие в выставках позволяет предприятиям не только демонстрировать продукцию, но и налаживать деловые контакты [1, С.145]. Как отмечают И. А. Шичкин и М. А. Фатеев, торгово-промышленные палаты играют важную роль в поддержке малого и среднего бизнеса, обеспечивая консультационное, правовое и инфраструктурное сопровождение, способствуя интеграции МСП в международные экономические отношения [3, С.1452].

В прикладном аспекте процесс экспортной сделки можно разделить на четыре блока издержек: 1. поиск и отбор контрагента; 2. согласование условий;

3. осуществление сделки, включающей таможенные и сертификационные процедуры, логистическую координацию; 4. разрешение споров (арбитраж, медиация, признание и исполнение решений).

Сервисы ТПП осуществляют взаимодействие в каждом из этих блоков.

1.Сертификация происхождения и экспертиза. Сертификаты происхождения (СТ-1, СТ-3, EAV, OF, форма «А»), карнет АТА, а также экспертиза по ПП РФ №719 — это инструменты, которые переводят «правовую неопределенность» в формализованную процедуру. За 2024 год отделом сертификации ТПП РТ выдано 11398 сертификатов происхождения и 124 акта экспертизы/сертификатов СТ-1 в рамках постановления № 719, а за последние пять лет — более 51000 сертификатов разных видов [6]. Эти процедуры открывают доступ к режимам наибольшего благоприятствования и мерам господдержки. Эффект для издержек заключается в снижении расходов на повторное декларирование/хранение и простои, сокращение процедур согласований с таможенной и предсказуемость сроков отгрузки и платежей.

2.Правовая поддержка. Правовой центр ТПП РТ обеспечивает разработку и экспертизу внешнеторговых контрактов, консультации по применению Incoterms 2020, сопровождение в международных судах, подтверждение форс-мажора и др. С 2021 года рассмотрено 242 дела с суммой исковых требований около 2 млрд. руб. Эффект для издержек заключается в сокращении ошибок в распределении рисков, а также уменьшении вероятности штрафов и экономия на корректировках логистики и хеджировании.

3.Арбитраж и медиация. При палате доступны арбитражные и медиативные процедуры, есть коллегия посредников. Медиация позволяет уладить спор быстрее и дешевле суда, а арбитраж — обеспечить нейтральную площадку и признание решений за рубежом. Эффект для издержек в сокращении сроков урегулирования споров, снижении прямых судебных расходов и косвенных потерь от замороженных оборотных средств и сохранение деловых отношений.

4. Коммуникационная инфраструктура (выставки, деловые миссии, B2B-сессий). Торгово-Промышленная Палата РТ — инициатор и организатор отраслевых форумов и выставок, а также B2B-форматов «бизнес-завтрак/бизнес-среда». В 2021–2024 гг. проведено более 40 офлайн-мероприятий этих форматов с участием около 1000 предпринимателей и 100 спикеров. Во время проведения выставки «Стройка» в 2024 году были представлены 61 экспонент из 13 регионов, более 2000 посетителей, 62,2% участников достигли договоренностей о контрактах. Эффект для издержек в резком снижении издержек поиска и отбора, ускорение предконтрактной проработки за счет трёхсторонних переговоров (заказчик — поставщик — институт), документирование договоренностей и быстрый переход к контракту.

5. Образовательные и акселерационные программы. ТПП РТ совместно с Центром поддержки экспорта проводит семинары по логистике, налогам, правовым аспектам, маркетингу экспортного контракта, а также программу «Экспортный форсаж» (обучено 52 компании, совокупно более 500 компаний получили сертификаты, 53 компании осуществили поставки в 15 стран). Эффект для издержек в стандартизации внутренних процедур ВЭД и повышении прогнозируемости денежных потоков по экспорту.

Таким образом, институциональная поддержка ТПП — это элемент операционной модели экспорта, который переводит сделку из режима высокой неопределенности в режим управляемого риска и предсказуемого цикла. Представленные данные свидетельствуют о способности такой инфраструктуры снижать издержки и ускорять выход компаний на внешние рынки. Для предприятий практическая задача — встроить взаимодействие с ТПП своего региона в регламенты внешне-экономической деятельности.

Список литературы:

1. Байрамбабаева, Г. Роль и значение выставок в маркетинге (на примере Торгово-промышленной палаты) / Г. Байрамбабаева, Л. Джумаева // Матрица научного познания. – 2024. – № 12-2. – С. 144-148.

2.Геокчалян, А. Г. Механизмы содействия торгово-промышленных палат развитию международного экономического взаимодействия /А. Г. Геокчалян // Менеджмент в России и за рубежом. – 2025. – № 3. – С. 54-61.

3.Шичкин, И. А. Международный и отечественный опыт взаимодействия торгово-промышленных палат с малым и средним бизнесом / И. А. Шичкин, М. А. Фатеев // Экономика и предпринимательство. – 2023. – № 12(161). – С. 1450-1458.

4.Nooteboom, B. (2021). Hybrids: Where Are We? Journal of Institutional Economics, 17(6), 933–950.

5.Vozna, L., Horodecka, A., & Travin, V. (2023). Uncertainty and the nature of the firm: From Frank Knight and Ronald Coase to an evolutionary approach. Journal of Evolutionary Economics, 33(5), 1397–1425.

6. Союз «Торгово-промышленная палата Республики Татарстан». [Электронный ресурс] <https://tatarstan.tpprf.ru/ru/> (дата обращения 04.11.2025)

ВЛИЯНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИЯМИ В РОССИЙСКИХ СТРОИТЕЛЬНЫХ КОМПАНИЯХ

Семушкин Н.С.

Аспирант,

Институт экономики Уральского отделения Российской академии наук

Аннотация. В статье автором приводятся результаты первичного теоретико-прикладного исследования, направленного на определение роли корпоративной культуры в управлении инновационной деятельностью на примере организаций строительной отрасли. Приводятся результаты анализа вторичных данных, подтверждающих зависимость степени инновационности организации от уровня развития её корпоративной культуры. В завершении

сформирована рамка будущих исследований, направленных на подготовку эмпирической базы для подтверждения сделанных выводов.

Ключевые слова: управление инновациями, корпоративная культура, эффективность управления, инновации, строительная отрасль, внедрение инноваций.

До относительно недавнего времени в научном сообществе уделялось достаточно мало внимания научно-исследовательским вопросам, направленным на изучение феномена корпоративной культуры в организации как самостоятельного объекта исследования, способного оказывать значимое влияние на развитие организации и её конкурентные преимущества в долгосрочной перспективе. Однако в настоящее время всё большее число получаемых исследователями данных говорит о том, что корпоративная культура является основой существования организации, и, более того, степень её развития предопределяет долготу существования организации на рынке. Дэниел Денисон в рамках своих исследований подтвердил наличие связи между уровнем культуры и показателями эффективности организаций, среди которых показатели, связанные с ростом продаж, ROE/ROI, инновационностью, удовлетворённостью клиентов и сотрудников и т. п. [1]. К аналогичным результатам на выборке из 200 компаний пришли в своём исследовании Джон Коттер и Джеймс Хескетт, в ходе которого было установлено, что организации, имеющие адаптивную культуру, ориентированную на инновации и удовлетворение потребностей клиентов, превосходят конкурентов по показателям выручки, прибыли и стоимости акций [2]. Ким Кэмерон в своей работе предпринимает попытку классифицировать типы корпоративной культуры (клан, адхократия, рынок, иерархия), подчёркивая, что среди выделенных типов нет «лучшей» культуры: выбор определяется конкретными обстоятельствами внешней среды. [3]. Наконец, исследования, начатые Клэром Грейвзом и продолженные его учениками Доном Беком и Крисом Кованом, формируют так называемую теорию спиральной динамики, подразделяя

существующие типы корпоративных культур на цветовые уровни: каждый тип является обязательной ступенью в развитии организации и подтверждает выводы, сделанные ранее Ким Кэмероном, — тип корпоративной культуры не может рассматриваться с позиции «лучше — хуже». [4]. В российском научно-исследовательском поле не так много работ, посвящённых спиральной динамике; наиболее заметна среди них работа М. Розина, являющаяся одним из первых практических пособий по управлению корпоративной культурой на основе теории спиральной динамики, которое, с одной стороны, расширило её, а с другой — пропустило через реалии российского рынка и компаний, его образующих [5].

Настоящее исследование продолжает развивать направление в области российской практики, и сконцентрировано на обобщении имеющихся косвенных эмпирических данных, подтверждающих данную теорию, и отвечает на вопрос: «Какова роль корпоративной культуры в определении эффективности управления инновационной деятельностью?»

Строительная отрасль, как в России, так и в мире, в целом является одной из наиболее медленно меняющихся с точки зрения разработки и внедрения инновационных решений, за исключением отдельных стран (например, Китая); однако даже там значительные сдвиги наблюдаются преимущественно у крупных застройщиков, работающих в крупных городских агломерациях. Как правило, управление в таких организациях осуществляется традиционными методами, а управленческий учёт реализуется через слабо автоматизированные решения, что сказывается не только на операционных и финансовых результатах, но и на долгосрочных индикаторах, таких как удовлетворённость конечного потребителя и долговечность реализуемых проектов. Из этого можно заключить, что в подавляющем большинстве организаций данной отрасли внимание к корпоративной культуре в целом, а также к вопросам её сознательного управления и использования для достижения целей организации уделяется недостаточно и, скорее, по остаточному принципу.

Корпоративная культура представляет собой совокупность формализованных организационных правил и неформализованных норм, выраженных в традициях, допустимых моделях поведения и принятых обычаях в зависимости от различных профессиональных и личных ситуаций взаимодействия сотрудников как внутри организации, так и вне её, которые определяют уникальный «почерк» компании во внешней среде. При этом ключевой особенностью последних наблюдений в исследованиях корпоративной культуры является то, что внутри одной организации можно выделить несколько видов культур. Иными словами, существует общая для всех «базовая» культура, а затем в компании в результате естественного распределения функций и людей формируются субкультуры, которые включают базовые характеристики исходной культуры и одновременно обрывают уникальными для данной функции или группы людей чертами. И базовая конфигурация корпоративной культуры, и её ответвления образуют единый механизм, благодаря которому одни решения достаточно быстро доходят до реализации, а другие, напротив, проходят через несколько кругов согласований и нередко так и не реализуются, что является отдельным исследовательским вопросом вне рамок настоящей работы. В табл. 1 ниже представлены первичные результаты экспертного анализа строительных компаний; анализ проведён на базе существующего реестра строительных организаций. Пока преждевременно говорить о подтверждении выдвинутых гипотез, однако уже есть первые сигналы, позволяющие это утверждать. Тип культуры определён по типологии Камерона—Куинна.

Таким образом, имеется ряд подтверждений, свидетельствующих о том, что культура соответствующего типа может приводить к значительным сдвигам в организации и росту её операционных метрик. Существует ряд косвенных данных, указывающих на эффективность управления инновациями посредством корпоративной культуры. При этом для российских компаний пока не проведены исследования, аналогичные зарубежным, которые позволили бы в полной мере подтвердить такое влияние.

Таблица 1 – Результаты первичного анализа корпоративной культуры строительных компаний (составлено автором)

Компания	Тип культуры (организация)	Ключевые элементы культуры	Результаты от перехода	Влияние на инновационность
ГК Самолет	Адхократическая	R&D-инвестиции; кросс-функциональные команды; технологические партнерства (с ГК ФСК)	Автоматическое определение факта выполненных работ (платформа 10D) и усиление контроля плана-факта	Системное внедрение ИИ в стройконтроль и мониторинг объемов работ на площадках
ГК ФСК	Рыночная-адхократическая	Внедрение BIM; сотрудничество с IYNO; аналитические дашборды управления строительством	Сокращение времени на поиск информации; масштабирование цифровых решений; признание инновационным	Автоматизация ведомостей объемов работ и план-факт контроля на объектах
Setl Group	Иерархическая-адхократия	SetlSoft ICONA; автоматизация актов КС-2/КС-6 из BIM; урбан-тур «Цифровая трансформация 2024»	Экономия времени и повышение точности данных; планирование масштабирования решения на все проекты	Интеграция BIM с управлением стройкой и выпуском исполнительной документации в единой экосистеме
Железно	Адхократическая-рыночная	6 групп сценариев «квартиры» с интеллектом; приложение «Мажордом»; интеграция с голосовыми ассистентами; цифровизация проектирования и BIM; автоматизация взаимодействия застройщик-подрядчик, закупок и снабжения	Улучшение клиентского опыта и скорости сервисных процессов; экономия и снижение бытовых издержек за счет автоматизации базовых функций	Смарт-квартира как отраслевой стандарт; масштабирование цифровых сервисов на этап эксплуатации и сервисного взаимодействия
Группа ЛСР	Рыночная-адхократическая	Единая цифровая среда ЖК на базе Ujin; использование Revit и тестирование Renga; робот-оператор ИИ в контакт-центре при поддержке Сбера	4-е место в рейтинге «самых цифровых» девелоперов (9% голосов); улучшение клиентского сервиса и скорости коммуникаций	Интеграция smart-функций в продукт и процессы ЖК; ускорение и прозрачность обслуживания за счет цифровых платформ и BIM-ландшафта

Кроме того, отсутствуют отраслевые исследования, которые позволили бы компаниям перейти к более органичному и быстрому развитию. В этом смысле строительная отрасль представляет особый интерес ввиду специфики ведения деятельности и приверженности традиционным методам работы. В рамках настоящего исследования автор не выходил за пределы существующих типологий корпоративных культур, но осознаёт необходимость их пересмотра и уточнения ввиду высокой изменчивости внешней среды. Среди недостатков работы можно отметить отсутствие убедительной эмпирической базы, подтверждающей или опровергающей заявленные допущения, поэтому в будущих исследованиях по завершении теоретической

части автор сконцентрируется на сборе эмпирических данных, построении соответствующих моделей, а также представит расширенную и проверенную классификацию российских строительных компаний по ряду релевантных критериев. Настоящая работа может быть полезна для подготовки теоретического обзора по тематике исследования, а также при формировании и проведении будущих исследований.

Список литературы:

1. Corporate Culture and Organizational Effectiveness // Academy of Management Review. 1991. P. 205-227.
2. John P. Kotter Corporate culture and performance. New York: Maxwell Macmillan, 1992. 214 p.
3. Cameron, K. S., & Quinn, R. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework // John Wiley & Sons. 2006. 242 p.
4. «Спиральная динамика на практике: модель развития личности, организации и человечества»: перевод с английского / Д. Бек, Т. Ларсен, С. Солонин [и др.]. — Москва: Альпина Паблишер, 2024. — 382 с.: ил. — Библиогр.: с. 371.
5. Розин, М. В. Восхождение по спирали. Теория и практика реформирования организаций: практическое пособие / М. В. Розин. — Москва: Альпина Пабл., 2022. — 473 с.

АНАЛИЗ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВЫМИ РИСКАМИ ДЛЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Сергеева Н.Ю.

Кандидат эконом. наук, преподаватель,

Финсовый университет при Правительстве РФ, Бузулукский филиал

Матвеева Л.С.

Преподаватель,

Финсовый университет при Правительстве РФ, Бузулукский филиал

Аннотация. В статье рассматриваются вопросы управления финансовыми рисками на основе анализа финансовых коэффициентов, что позволяет не только определить реальный уровень экономической безопасности предприятия, но и прогнозный уровень

Ключевые слова: экономическая безопасность предприятия, финансовые риски, финансовые коэффициенты, внешние и внутренние угрозы, защищенность.

В современных условиях хозяйствования особо актуальным является вопрос обеспечения экономической безопасности субъектов хозяйствования, в том числе предприятия.

При рассмотрении вопроса обеспечения экономической безопасности предприятия следует уделить внимание рассмотрению сущности данного понятия. В данном случае многими авторами отечественных и западных экономических школ даются разные трактовки. Однако мнения ученых сводятся к тому, что экономическая безопасность предполагает отсутствие / снижение риска утраты дохода или снижение эффективности использования ресурсного потенциала, с одной стороны, или «состояние бизнеса, при котором все имеющиеся ресурсы используются наиболее эффективно, что обеспечивает защищённость организации от внутренних и внешних угроз» [1, с. 131].

Постановка данного вопроса объясняется, прежде всего, не только влиянием различных внутренних факторов, которые проявляются при организации и осуществлении деятельности предприятия, но и усилением влияния внешних вызовов экономики, что может повлечь за собой снижение стабильности и устойчивости финансового положения предприятия.

«В настоящее время деятельность предприятия протекает в условиях международной, политической и социальной напряженности, что влияет на эффективность функционирования рыночной системы хозяйствования. Поэтому возникновение потери денежных ресурсов в условиях рискованной деятельности неизбежно, что определяется понятием финансовых рисков» [2, с. 114].

В связи этим следует акцентировать внимание на обеспечении своевременного проведения аналитических процедур по оценке рискованных ситуаций в деятельности предприятия, прежде всего, в направлении эффективного использования активов и финансовых ресурсов. Именно от обеспеченности и эффективности потребления последних в деятельности предприятия, от управленческих решений, позволяющих оптимизировать их использование зависит, прежде всего, экономическая безопасность предприятия в части предупреждения возникновения финансовых рисков [3, с. 47].

Данный вывод подтверждается трактовкой финансового риска, представленного в различных научных изданиях, где указывается, что «финансовым риском следует называть вероятность наступления нежелательного факта, который может повлиять на сокращение доходности или финансовых ресурсов из-за возникновения неопределенности в финансовой деятельности предприятия» [4, с. 258].

«Выявление областей финансового риска, имеющего непосредственную связь с финансово-хозяйственной деятельностью, осуществляется на основе комплексного анализа этой деятельности по направлениям» [5, с. 85].

Для предупреждения финансового риска особое внимание следует уделять анализу финансовых показателей на основе бухгалтерской отчетности (рисунок 1).

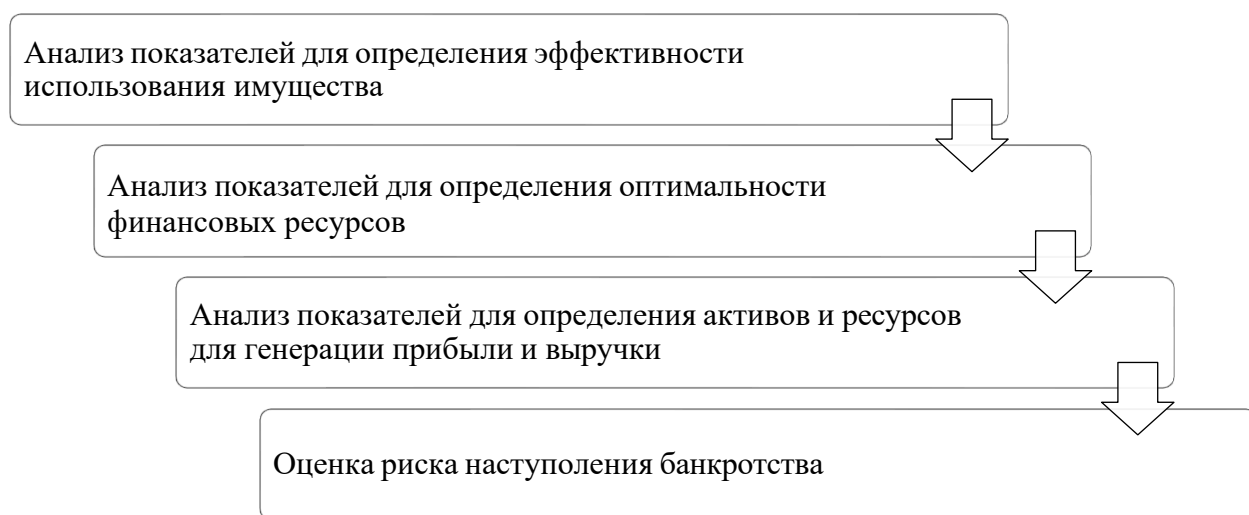


Рисунок 1 – Последовательность анализа показателей для предупреждения финансовых рисков

В связи этим необходимо использовать, прежде всего, финансовую отчетность для анализа имущественного положения предприятия. В данном случае используются данные бухгалтерского баланса, позволяющие оценить всецело не только обеспеченность предприятия имуществом, но и определить его оптимальность и эффективность использования. Для этого используются показатели, характеризующие ликвидность и платежеспособность.

На основе бухгалтерского баланса также, возможно, провести оценку оптимальности источников финансирования имущественного комплекса предприятия, используя коэффициенты финансовой устойчивости.

Причем, предприятие при проведении данного анализа может использовать одну из представленных в научном мире методику анализа, каждая из которых предусматривает нормативные значения финансовых коэффициентов.

Для оценки возникновения финансовых рисков, которые несут угрозу экономической безопасности предприятия рекомендуется использовать группу показателей, построение которых определяется данными отчета о финансовых результатах. В данном случае речь ведется о показателях оборачиваемости и рентабельности, позволяющие оценить эффективность использования активов и потребления финансовых ресурсов для генерации соответственно выручки и рентабельности.

Данная группа показателей не имеет нормативных значений, однако их положительная динамика, как правило, свидетельствует об улучшении использования имущества и финансовых ресурсов, а также повышению экономической безопасности предприятия. Многими специалистами в области анализа рекомендуется проводить сравнительный анализ показателей данной группы с аналогичными у конкурентов или среднеотраслевыми значениями.

При проведении анализа определяются причины отклонения финансовых показателей, а также резервы для их улучшения. Если имеется существенное отклонение финансовых показателей от их нормативных значений, то рекомендуется провести оценку риска наступления банкротства, используя в этом направлении отечественный и зарубежный опыт.

Следовательно, уровень экономической безопасности предприятия в части предупреждения возникновения финансовых рисков определяется, прежде всего, аналитическими процедурами по оценке оптимальности имущественного комплекса и финансовых ресурсов, их эффективным использованием.

Список литературы:

1. Коваленко О.А., Малютина Т.Д., Ткаченко Д.Д. экономическая безопасность предприятия: моделирование и оценка : учебное пособие / О.А. Коваленко, Т.Д. Малютина, Д.Д. Ткаченко. – Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2023. – 359 с. URL: <https://znanium.ru>
2. Чернышева Ю.Г. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия (компании) : учебник / Ю.Г. Чернышева. – Москва : ИНФРА-М, 2023. – 290 с. URL: <https://znanium.ru>
3. Риск-менеджмент : учебное пособие под ред. Л.П. Дашкова. – 2 изд. – Москва : ИТК Дашков и К, 2022. – 322 с. URL: <https://znanium.ru>
4. Вяткин В. Н. Риск-менеджмент: учебник / В. Н. Вяткин, В. А. Гамза, Ф. В. Маевский. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 365 с. URL: <https://urait.ru/bcode/560309>.

5.Галуза Т.Д., Кандрашова Н.Г. Финансовые риски экономической безопасности предприятия: методы оценки // International Journal of Humanities and Natural Sciences. 2023. № 10-4. С. 85. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/finansovye-riski-ekonomicheskoy-bezopasnosti-predpriyatiya-metodika-otsenki/viewer>

АСПЕКТЫ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ КОМПАНИЙ В СФЕРЕ ПРОИЗВОДСТВА ЭЛЕКТРООБОРУДОВАНИЯ

Сергеева И.А.

Кандидат эконом. наук,
доцент кафедры экономики и управления,
Южно-Уральский технологический университет

Горбатов Е.Н.

Студент бакалавриата,
Южно-Уральский технологический университет

Сагитов М.М.

Студент бакалавриата,
Южно-Уральский технологический университет

Аннотация. В статье рассматриваются ключевые аспекты повышения конкурентоспособности предприятий, занимающихся производством электрооборудования. Анализируются факторы, определяющие конкурентные преимущества в современных экономических условиях, включая технологические инновации, цифровизацию, ценовую политику и адаптацию к изменяющимся требованиям рынка. Рассматриваются особенности деятельности ООО «НПП ЭМПР» и ООО «ОСК» в контексте развития их конкурентоспособности.

Ключевые слова: конкурентоспособность, электрооборудование, цифровизация, технологические инновации, энергетическая отрасль, производственные предприятия, рыночные требования.

В условиях глобальной конкуренции и быстро меняющихся технологических стандартов, предприятия, занятые производством электрооборудования, сталкиваются с необходимостью постоянного повышения своей конкурентоспособности. Это требует не только оптимизации производственных процессов и снижения затрат, но и активного внедрения инноваций, развития цифровых технологий и адаптации к изменяющимся требованиям рынка.

Цель исследования – анализ факторов, влияющих на конкурентоспособность предприятий в сфере производства электрооборудования и разработка рекомендаций по ее повышению на примере ООО «НПП ЭМПР» и ООО «ОСК».

В качестве материала для исследования использовались данные о деятельности ООО «НПП ЭМПР» и ООО «ОСК», аналитические отчеты по рынку электрооборудования, публикации в специализированных изданиях и информация из открытых источников. Методы исследования включали анализ, синтез, обобщение данных, а также методы сравнительного анализа.

Объект исследования – ООО «Научно-производственное предприятие электромонтажных и пусконаладочных работ» («НПП ЭМПР») и ООО «Объединенная Сервисная Компания» («ОСК») зарегистрированы в Челябинской области, г. Магнитогорск. ООО «НПП ЭМПР», являясь крупным предприятием энергетической отрасли в Уральском Федеральном округе, специализируется на строительстве энергообъектов «под ключ» и производстве электрощитовой продукции до 35 кВ. Имея современную производственную базу и большой опыт электромонтажных и пусконаладочных работ, компания обладает значительным потенциалом для развития конкурентоспособности. ООО «ОСК», в свою очередь, является ведущим специализированным предприятием города Магнитогорска, работающим в сфере проектирования, изготовления, монтажа, наладки, ремонта и обслуживания электрического, энергетического и механического

оборудования. Конкурентным преимуществом компании является широкий спектр предоставляемых услуг и высокая квалификация персонала.

Необходимость повышения конкурентоспособности предприятий в сфере производства электрооборудования обусловлена несколькими факторами. *Во-первых*, это растущая конкуренция со стороны зарубежных производителей, предлагающих более современные и технологичные решения. *Во-вторых*, это ужесточение требований к качеству и экологичности продукции, а также к ее энергоэффективности. *В-третьих*, это необходимость адаптации к изменяющимся потребностям потребителей, предъявляющих все более высокие требования к функциональности, надежности и стоимости оборудования [1, С. 498].

Актуальные изменения в сфере производства электрооборудования связаны с развитием цифровых технологий, автоматизацией производственных процессов, внедрением интеллектуальных систем управления и мониторинга, а также с использованием новых материалов и технологий. Например, применение 3D-печати позволяет создавать сложные детали и компоненты электрооборудования с высокой точностью и скоростью. Широкое распространение получили интеллектуальные системы управления электроэнергией, обеспечивающие оптимизацию потребления и снижение потерь. Политическая нестабильность и санкции могут приводить к изменениям в логистических цепочках, необходимости поиска новых поставщиков и разработки альтернативных технологий [3, С. 41].

Процесс повышения конкурентоспособности имеет как положительные, так и отрицательные стороны. К плюсам можно отнести: увеличение доли рынка, повышение рентабельности, привлечение новых клиентов, рост инновационной активности, повышение устойчивости к воздействию внешних факторов. К минусам относятся: необходимость значительных инвестиций, риски, связанные с внедрением новых технологий, необходимость изменения организационной структуры и культуры, а также возможные социальные последствия, связанные с сокращением персонала [2, С. 103]. Пути решения

этих проблем включают привлечение государственных субсидий и грантов, разработку программ обучения и повышения квалификации персонала, внедрение современных технологий, развитие собственного производства комплектующих и материалов, а также укрепление связей с научно-исследовательскими институтами и университетами. Перспективы развития связаны с переходом к цифровому производству, созданием интеллектуальных систем управления, разработкой новых видов электрооборудования, отвечающих требованиям энергоэффективности и экологической безопасности.

Были разработаны рекомендации для ООО «НПП ЭМПР» и ООО «ОСК» для развития их конкурентоспособности:

1. Внедрить современные цифровые технологии для автоматизации производственных процессов, управления поставками и взаимоотношений с клиентами.

2. Создать собственные научно-исследовательские и опытно-конструкторские подразделения, либо установить тесные связи с научными организациями для разработки и внедрения новых технологий [4, С. 343].

3. Расширить ассортимент выпускаемой продукции, предлагая новые виды электрооборудования, отвечающие требованиям энергоэффективности и экологической безопасности.

4. Разработать программы обучения и повышения квалификации персонала с акцентом на освоение новых технологий и цифровых навыков.

5. Проводить анализ затрат и внедрять меры по их снижению, в том числе, за счет оптимизации производственных процессов и закупок.

6. Устанавливать долгосрочные партнерские отношения с поставщиками комплектующих и материалов, с целью обеспечения стабильных поставок и снижения цен.

7. Изучать возможности выхода на новые рынки сбыта, в том числе, за рубежом, и разрабатывать стратегии продвижения продукции на этих рынках [5, С. 37].

Таким образом, повышение конкурентоспособности предприятий в сфере производства электрооборудования является сложной и многогранной задачей, требующей комплексного подхода, включающего технологические инновации, цифровизацию, оптимизацию производственных процессов и адаптацию к изменяющимся требованиям рынка.

Список литературы:

1. Губанова, Е. В. Повышение конкурентоспособности организации / Е. В. Губанова // Трансформация систем управления: новые задачи и горизонты: Сборник материалов Международной научно-практической конференции, Курск, 27 апреля 2023 года / Под редакцией С.А. Гальченко. – Курск: Курский государственный университет, 2023. – С. 496-500. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=52691639>

2. Зинич Л. В., Сидорова М. В. Повышение конкурентоспособности предприятий в современных экономических условиях // Экономика и бизнес: теория и практика. 2024. №12-1 (118). С. 101-104. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/povyshenie-konkurentosposobnosti-predpriyatiy-v-sovremennyh-ekonomicheskikh-usloviyah> (дата обращения: 28.09.2025).

3. Коноплева В. С., Герасимова А. В., Коноплева И. А. Конкурентоспособность предприятия, как инструмент повышения эффективности его функционирования // ЭВ. 2024. №1 (36). С. 39-46. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/konkurentosposobnost-predpriyatiya-kak-instrument-povysheniya-effektivnosti-ego-funktsionirovaniya> (дата обращения: 28.09.2025)

4. Морунков, Н. В. Повышение конкурентоспособности предприятия в современных условиях / Н. В. Морунков // Современный менеджмент: проблемы, анализ тенденций, перспективы развития : Материалы V международной научно-практической конференции преподавателей, аспирантов, магистрантов, студентов, Волгоград, 01 марта 2023 года. – Курск: ЗАО «Университетская книга», 2023. – С. 342-345. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=50815600>

5. Савич Ю.А., Голубь Н.Н. Управление конкурентоспособностью и устойчивым развитием производственных предприятий в условиях цифровой трансформации экономики // ЭКОНОМИНФО. 2023. №1. С. 35-42. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-konkurentosposobnostyu-i-ustoychivym-razvitiem-proizvodstvennyh-predpriyatij-v-usloviyah-tsifrovoy-transformatsii> (дата обращения: 28.09.2025).

**К ВОПРОСУ О МАРКЕТИНГОВЫХ СТРАТЕГИЯХ
ДЛЯ МИНИМИЗАЦИИ РИСКОВ КОМПАНИИ В СФЕРЕ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА РЫНКЕ НЕДВИЖИМОСТИ**

Сергеева И.А.

Кандидат эконом. наук,
доцент кафедры экономики и управления,
Южно-Уральский технологический университет

Стригин С.А.

Студент бакалавриата,
Южно-Уральский технологический университет

Аннотация. В статье анализируются актуальные вопросы применения маркетинговых стратегий для снижения рисков в деятельности предприятий, работающих на рынке недвижимости. Особое внимание уделяется специфике малого бизнеса в данной сфере, анализируются факторы, влияющие на финансовую устойчивость, и предлагаются рекомендации по повышению эффективности маркетинговых усилий в динамично меняющихся экономических условиях. Ключевым элементом является адаптация к современным трендам цифровизации и учет геополитических факторов.

Ключевые слова: рынок недвижимости, маркетинговая стратегия, финансовые риски, цифровизация, геополитика, эффективность управления, региональный рынок.

Рынок недвижимости, как один из ключевых секторов экономики, подвержен влиянию множества факторов, от макроэкономической ситуации до политической обстановки. Для предприятий, работающих в этой сфере, особенно для малого бизнеса, крайне важно разрабатывать и реализовывать эффективные маркетинговые стратегии, позволяющие не только привлекать клиентов, но и минимизировать риски, связанные с нестабильностью рынка.

Целью данного исследования является анализ и разработка рекомендаций по применению маркетинговых стратегий, направленных на минимизацию рисков и повышение эффективности деятельности малых предприятий на рынке недвижимости (на примере ИП Журавлева В.Е.).

В качестве материала для исследования использовались данные аналитических отчетов по рынку недвижимости, статистические данные, публикации в специализированных изданиях, а также информация о деятельности ИП Журавлева В.Е. Методы исследования включали: анализ, синтез, обобщение данных.

Объект исследования – индивидуальный предприниматель Журавлева Виктория Евгеньевна в Челябинской области, г. Магнитогорск. Деятельность ИП Журавлева В.Е. характеризуется специализацией на различных сегментах рынка недвижимости, включая покупку/продажу жилой и коммерческой недвижимости на первичном и вторичном рынках, оказание услуг оценки. Уникальной особенностью является геомаркетинговое исследование коммерческого рынка недвижимости, направленное на поиск и исследование оптимальных мест для размещения предприятий торговли и производства.

Анализ текущей ситуации на рынке недвижимости показывает, что в условиях «посткризисной стабильности» наблюдаются противоречивые тенденции, такие как высокий уровень инфляции и низкая покупательская способность населения. Несмотря на это, в отдельных регионах, например, в Магнитогорске, отмечается рост сделок купли-продажи жилья, что обусловлено, в частности, нестабильностью курса рубля. Подобная картина

наблюдается и у ИП Журавлева В.Е., что указывает на необходимость адаптации маркетинговых стратегий к текущим условиям [4, С. 155].

Финансовые риски для малых предприятий в сфере недвижимости обусловлены множеством причин, включая макроэкономическую нестабильность, недобросовестную конкуренцию, изменения в законодательстве, а также сезонные колебания спроса. К видам финансовых рисков относятся кредитные риски, риски ликвидности, операционные риски и риски, связанные с мошенничеством [1, С. 205].

Повышение эффективности финансового управления становится критически важным в современных экономических условиях. Это требует внедрения современных инструментов финансового анализа, оптимизации затрат и привлечения квалифицированных специалистов.

Актуальные изменения на рынке недвижимости связаны с цифровизацией, политическими изменениями и изменениями в требованиях потребителей. Например, развитие онлайн-платформ и сервисов для поиска недвижимости меняет способы взаимодействия с клиентами, а геополитические факторы влияют на инвестиционную активность и спрос на объекты недвижимости [2, С. 90].

Эффективное применение современных маркетинговых стратегий включает в себя:

- использование таргетированной рекламы в социальных сетях для привлечения потенциальных покупателей коммерческой недвижимости, интересующихся инвестициями;
- разработку онлайн-калькулятора ипотеки на сайте компании для привлечения клиентов, нуждающихся в ипотечном кредитовании;
- проведение онлайн-вебинаров и семинаров по вопросам инвестиций в недвижимость для повышения экспертности компании и привлечения новых клиентов.

Применение маркетинговых стратегий имеет свои плюсы и минусы. К плюсам можно отнести: повышение узнаваемости бренда, привлечение

новых клиентов, увеличение объемов продаж, снижение зависимости от одного сегмента рынка, повышение конкурентоспособности [5, С. 164]. К минусам относятся необходимость инвестиций в маркетинг, сложность оценки эффективности маркетинговых мероприятий, риск выбора неэффективной стратегии, необходимость постоянной адаптации к изменениям рынка [3, С. 125].

Для минимизации рисков данной компании был разработан ряд рекомендаций, например, заняться рекламой предприятия, отправить персонал на курсы переподготовки или налаживать контакты с другими строительными фирмами.

Проблемы малых предприятий в сфере недвижимости включают: ограниченные финансовые ресурсы, нехватку квалифицированных кадров, высокую конкуренцию, зависимость от колебаний рынка. Пути решения этих проблем включают привлечение инвестиций, повышение квалификации персонала, дифференциацию услуг, использование современных технологий. Перспективы развития связаны с цифровизацией, развитием онлайн-сервисов, специализацией на определенных сегментах рынка, а также с расширением спектра предоставляемых услуг.

Список литературы:

1. Демирова В.А., Грушинский С.В. Роль маркетинговых коммуникаций на рынке недвижимости в России // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2023. №2. С. 205-208. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-marketingovyh-kommunikatsiy-na-rynke-nedvizhimosti-v-rossii> (дата обращения: 27.09.2025).

2. Жукова, И. А. Предпринимательские и коммерческие риски. Способы их снижения / И. А. Жукова, Е. С. Белозерцева // Актуальные вопросы науки и практики: Сборник научных статей по материалам VIII Международной научно-практической конференции, Уфа, 29 апреля 2022 года. – Уфа: Общество

с ограниченной ответственностью Научно-издательский центр «Вестник науки», 2022. – С. 89-93. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=48547415>

3. Кондратова, Е. П. Современные аспекты и проблемы обеспечения экономической безопасности в сфере управления недвижимостью / Е. П. Кондратова // Актуальные проблемы экономики и финансов : Труды Всероссийской научно-практической конференции, Хабаровск, 30 ноября 2022 года. – Хабаровск: Дальневосточный государственный университет путей сообщения, 2022. – С. 122-129. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=50285463>

4. Чигрина А. И., Шишко В. И., Шишко А. Ю. Текущие тренды инновационного развития рынка коммерческой недвижимости // Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. 2024. №4. С. 154-161. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tekuschie-trendy-innovatsionnogo-razvitiya-rynka-kommercheskoy-nedvizhimosti> (дата обращения: 27.09.2025).

5. Шиляев А. С. Оценка эффективности системы управления в сфере недвижимости // Прогрессивная экономика. 2024. №4. С. 160-168. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-effektivnosti-sistemy-upravleniya-v-sfere-nedvizhimosti> (дата обращения: 27.09.2025).

ВЛИЯНИЕ САНКЦИЙ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ ЗАКУПОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ В РОССИИ

Сокольникова И.В.,

Кандидат эконом. наук, доцент,
доцент кафедры финансов устойчивого развития,
Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова

Крюков А.Н.,

Студент бакалавриата,
Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова

Аннотация. Статья посвящена обзору влияния антироссийских санкций на закупочную деятельность и предложению мер по повышению ее

эффективности в условиях санкционного давления. Рассматриваются изменения в законодательстве, связанные с оптимизацией закупок, а также возможности импортозамещения и расширения географических рынков для российских поставщиков. Особое внимание уделяется положительным аспектам санкций, таким как стимулирование развития отечественного производства и укрепление экономической независимости.

Ключевые слова: антироссийские санкции, закупочная деятельность, импортозамещение, законодательство, государственные закупки.

Антироссийские санкции 2022 года вызвали серьёзные финансовые и логистические проблемы у поставщиков и потребовали пересмотра и актуализации законодательства о закупках (в том числе, № 44-ФЗ и № 501-ФЗ), направленных на оптимизацию процесса закупок в новых условиях. Проблематика санкций состоит в нарушении привычных цепочек поставок, росте цен и усложнении логистики, что существенно затрудняет выполнение контрактов и требует поиска новых поставщиков. Актуальность темы объясняется высокой зависимостью российского рынка закупок от импорта и необходимостью адаптации к новым экономическим реалиям, поскольку валютные колебания и финансовые ограничения влияют на стабильность закупочной деятельности и развитие бизнеса в целом.

На сегодняшний день, в России государственные закупки остаются одним из крупнейших сегментов экономики и демонстрируют рост, как по объему, так и по числу контрактов в последние годы. Так, во II квартале 2025 года объем госзакупок составил 6,74 трлн. рублей, что на 23% превышает показатель аналогичного периода 2024 года [4]. В этот период госзаказчики разместили 1,25 млн. извещений о проведении торгов, а количество заключенных контрактов превысило 1,8 млн. на сумму около 7 трлн. рублей. При этом основная часть закупок проводилась в форме электронных аукционов, составлявших 819,7 тыс. процедур на сумму более 3 трлн. рублей. Важно, что продолжился значительный рост закупок через электронные магазины, их

число выросло почти в полтора раза, что отражает тенденцию к оперативным и оптимизированным закупкам [4].

Однако, несмотря на рост объемов, наблюдается снижение конкуренции - на одну закупку в среднем поступает только 2,51 заявки, что является минимальным показателем за два года. Особенно это касается электронных аукционов, остающихся доминирующей формой госзакупок (их доля - 73%) [4]. Рост объемов закупок частично обеспечивается контрактами с единственными поставщиками, стоимость которых за год почти удвоилась, что требует внимания к вопросам эффективности контроля и прозрачности.

Несмотря на очевидные негативные последствия санкций - от потери западных поставщиков до роста издержек и срыва контрактов, в них есть и положительные моменты. Российские компании активизировали процессы импортозамещения, расширили географию поставщиков, ориентируясь на страны Востока и внутренний рынок. Это позволило снизить зависимость от иностранных товаров и занять освободившиеся экономические ниши. Импортозамещение способствовало развитию отечественного производства, повышению качества и уникальности выпускаемых товаров, что укрепляет экономическую автономию страны. В промышленном секторе, например, уровень локализации в нефтегазовой отрасли по ряду видов оборудования достиг 85-90%, а в машиностроении, электронике и сельском хозяйстве наблюдается заметное сокращение импорта и рост доли отечественных комплектующих. Помимо этого, в ИТ-сфере успешно внедряются отечественные программные продукты, включая решения для унифицированных коммуникаций и видеоконференцсвязи, что позволяет сохранить функциональность и повысить надежность инфраструктуры закупок.

В разных отраслях российской экономики наблюдаются позитивные кейсы суверенизации - локализация оборудования для геологоразведки и нефтепереработки, развитие отечественного инженерного ПО, которое замещает зарубежные облачные решения, а также внедрение новых технологий в агропромышленном комплексе с экспортным потенциалом. В ряде регионов

России наблюдается значительное снижение импортозависимости: так, в Свердловской области зависимость от импортных комплектующих упала до 1,47%, а на Сахалине - ниже 1%, что свидетельствует о реальном переходе к экономической самостоятельности и укреплении внутренних производственных цепочек [5].

Что касается роли государства, она является ключевой в обеспечении устойчивости закупочной деятельности. Законодательные меры направлены на создание гибких процедур закупок, и служат катализатором позитивных изменений в сфере закупок.

В результате выполненного анализа, хотелось бы отметить, что хоть санкционные ограничения и создают сложности для закупочной деятельности в России, однако они также стимулируют переосмысление и трансформацию закупочной практики. Сфера закупок является важнейшей как для бизнеса, так и для государства, стабильный рост которой свидетельствует о позитивных тенденциях в национальной экономике.

Список литературы:

1. Закон РФ от 02.07.2021 № 501-ФЗ «О внесении изменений в законодательство Российской Федерации в части закупок товаров, работ, услуг». Российская газета. 2021.
2. Матвеева А.С. Государственное регулирование в сфере закупок: вызовы и последствия санкций // Вестник экономических исследований. 2022. № 3. С. 45-58.
3. Белов К.А. Эффективность импортозамещения в закупочной деятельности российских предприятий / К. А. Белов, И. В. Иванов // Журнал экономического развития. 2024. Т. 12, № 4. С. 123-135.
4. Статистика государственной закупочной деятельности в России за 2024–2025 гг. / Министерство финансов РФ. URL: <https://minfin.gov.ru/> (Дата обращения: 01.11.2025).
5. Рынок электронных закупок: оттолкнуться от санкций / Раэксперт. URL: <https://raexpert.ru/articles/> (Дата обращения: 02.11.2025).

ФИНАНСОВАЯ УСТОЙЧИВОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЙ В УСЛОВИЯХ САНКЦИЙ

Сушкова И.А.

Кандидат эконом. наук, доцент,

доцент кафедры отраслевого управления и экономической безопасности,
Саратовский государственный технический университет имени Гагарина Ю. А.

Ионова Е.А.

Студент специалитета,

Саратовский государственный технический университет имени Гагарина Ю. А.

Аннотация. В статье рассматривается необходимость обеспечения экономической и финансовой безопасности предприятия в условиях резкого ухудшения геополитической обстановки, что требует выявления и устранения угроз, способных негативно сказаться на финансовой устойчивости и стабильности предприятия. Раскрывается роль финансовой устойчивости, как основного показателя финансового состояния предприятия. Анализируются факторы, оказывающие влияние на финансовую устойчивость предприятия.

Ключевые слова: экономика, предприятие, экономическая безопасность предприятия, финансовая безопасность предприятия, финансовая устойчивость, санкции, внешние и внутренние угрозы.

В последние десять лет деятельность отечественных предприятий претерпела существенные изменения, обусловленные введением в отношении России большого числа санкций. Такая ситуация, в свою очередь, стала причиной возникновения новых негативных факторов, с позиции обеспечения необходимого уровня экономической безопасности. Последствиями воздействия таких факторов стали: практически полное отсутствие доступа к современным технологиям; нарушение глобальных логистических цепочек; нехватка критически важных ресурсов, в первую очередь, финансовых. Это с учётом того, что в современных условиях переход на инновационную модель

экономического развития становится ключевым фактором для роста любого государства и обеспечения его экономической безопасности. Иными словами, конкурентные преимущества получают те экономики и субъекты экономической деятельности, которые максимально эффективно применяют инновационные технологии [1, с. 219]. Следствием сложившейся ситуации стал существенный рост потребности обеспечения необходимого уровня экономической безопасности предприятия.

В рамках решения этой, достаточно сложной задачи, особое внимание уделяется анализу финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Такой анализ представляет собой комплексный подход, основанный на расчете различных ключевых показателей, позволяющих оценить состояние его активов и пассивов. В частности, анализируются такие аспекты, как финансовая устойчивость, платежеспособность, рентабельность и другие важные финансовые характеристики [2, с. 50].

Академик В.К. Сенчагов обращал внимание на то, что финансовые отношения являются важной составляющей экономической системы, охватывая и влияя на все аспекты общественной жизни, что существенно сказывается на безопасности функционирования и устойчивости как экономики в целом, так и каждого предприятия в отдельности [3, с. 268]. Таким образом, справедливым можно считать утверждение о том, что в системе экономической безопасности предприятия одно из центральных мест занимает «финансовая безопасность предприятия». Финансовая безопасность предприятия представляет собой достаточно сложную систему, обеспечивающую защиту его финансовых ресурсов от воздействия внешних и внутренних факторов, с целью недопущения причинения ущерба. Такая система включает в себя несколько ключевых элементов, а именно: финансовую независимость; финансовую устойчивость; финансовую гибкость. По нашему мнению, именно, «финансовая устойчивость» должна рассматриваться как основной показатель финансового состояния предприятия, позволяющий с высокой долей вероятности оценить его способность к безопасному функционированию [4, с. 34]. Финансовая

устойчивость предприятия является категорией, находящейся в зависимости от множества факторов, оказывающих влияние на финансовое положение предприятия и его способность обеспечивать стабильность и безопасность функционирования в долгосрочной перспективе. Одним из наиболее значимых факторов, определяющих уровень финансовой устойчивости, является уровень ликвидности предприятия. Высокий показатель ликвидности предприятия показывает его способность оперативно реагировать на возникновение внешних и внутренних угроз, снижая тем самым вероятность возникновения ситуации неплатёжеспособности. В качестве другого фактора, оказывающего влияние на финансовую устойчивость предприятия, является структура капитала. Предприятия с высокой долей собственных средств в структуре капитала, способны с большей эффективностью нейтрализовать воздействие негативных факторов, не допуская трансформацию их в угрозы. Это связано с тем, что при ухудшении финансового положения собственные средства могут быть использованы для покрытия убытков, что снижает необходимость привлечения дополнительного финансирования. Таким образом, можно утверждать, что уровень ликвидности и структура капитала предприятия являются ключевыми показателями, позволяющими оценить его финансовую устойчивость, минимизировать риски и обеспечивать безопасность функционирования в условиях возникновения новых негативных факторов. Помимо перечисленного, в качестве одного из ключевых факторов, оказывающих влияние на финансовую устойчивость предприятия, является его рентабельность. Высокий уровень рентабельности свидетельствует о способности предприятия эффективно использовать имеющиеся у него ресурсы, генерируя устойчивый положительный денежный поток. Высокий уровень рентабельности позволяет принимать эффективные и результативные риски, позволяющие избегать финансовых потерь. Следовательно, рентабельность предприятия нужно рассматривать в качестве фундаментального показателя, оказывающего непосредственное влияние на стабильность его функционирования в долгосрочной перспективе.

Однако, показатель рентабельности достаточно чувствителен к воздействию большого количества внешних и внутренних факторов, таких как: уровень инфляции, колебания курса национальной валюты, налоговая политика, государственная политика, уровень политической стабильности, общее состояние экономики. Следовательно, «рентабельность предприятия» может быть использована в качестве макроэкономического показателя. Эксперты Банка России используют этот показатель для оценки устойчивости отечественного нефинансового сектора экономики. По их оценке, финансовые показатели нефинансового сектора по результатам 2024 года свидетельствуют об ухудшении ситуации. Сальдированный финансовый результат сократился на 6,9%, достигнув 30,4 трлн. рублей, что свидетельствует о заметном снижении прибыльности предприятий (рис. 1) [5, с. 17]. Такая динамика обусловлена, главным образом, увеличением убытков в сырьевом секторе экономики, что вызвано снижением экспортных доходов, высокими расходами на логистику и ростом процентных выплат. В торговой сфере также отмечается рост затрат на привлечение и удержание высококвалифицированных сотрудников, а также увеличение закупочных цен на товары. В энергетическом секторе увеличение операционных затрат происходит на фоне ограниченной возможности их включения в тарифы, а также роста процентных обязательств.



Рисунок 1 – Отношение финансового результата убыточных компаний к прибыльным, в период 2010-2024 годы [5, с. 17]

Таким образом, можно говорить о том, что финансовая устойчивость предприятия представляет собой его способность поддерживать баланс между

внутренними процессами и внешними взаимодействиями, своевременно и эффективно реагируя на возникновение различного вида угроз. В условиях неопределённости, сформировавшихся вследствие введения в отношении России санкций, персонал предприятий должен обладать навыками своевременного выявления потенциальных угроз и способностью принимать результативные риски для их нейтрализации. По сути, обеспечение финансовой устойчивости является ключевым инструментом, обеспечивающим стабильное и безопасное функционирование предприятия. Безусловно, предприятия, обладающие способностью адаптироваться к изменениям макроэкономической среды, отличаются более высокой конкурентоспособностью, и как следствие, более высокой привлекательностью для инвесторов, клиентов и стратегических партнёров.

Список литературы:

1. Сушкова, И. А. Инновации как основа обеспечения экономической безопасности предприятия / И. А. Сушкова // Ресурсосбережение. Эффективность. Развитие: Материалы VIII Всероссийской научно-практической конференции, Донецк: ДонНТУ, 24 ноября 2023 года. – Донецк: Донецкий национальный технический университет, 2023. – С. 219-221.
2. Полякова, М. А. Экономическая безопасность предприятия - путь к финансовой стабильности / М. А. Полякова, С. А. Барбашова, И. Е. Екатеринина // Учет. Анализ. Аудит. – 2024. – Т. 11, № 3. – С. 47-59. – DOI 10.26794/2408-9303-2024-11-3-47-59. – EDN LUOQDY.
3. Экономическая безопасность России. Общий курс: учебник / под ред. В.К. Сенчагова. – 6-е изд. – Москва: Лаборатория знаний, 2020. – 818 с. – ISBN 978-5-00101-840-7.
4. Лугуева, С.Н. Финансовая устойчивость как один из показателей его финансового состояния / С.Н. Лугуева // Экономика и безопасность. – 2024. – № 3. – С. 34-37. – EDN EJQZK.
5. Банк России / Обзор финансовой стабильности, 2025. № 1. С. 90 // [Электронный ресурс] – URL: <https://cbr.ru/finstab/review/>.

ОСОБЕННОСТИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ В ОРГАНИЗАЦИЯХ СФЕРЫ КУЛЬТУРЫ

Суходоев Д.В.

Кандидат эконом. наук, доцент,
доцент кафедры мировой экономики и таможенного дела,
Нижегородский государственный университет им. Н.И.Лобачевского

Суходоева Л.Ф.

Кандидат эконом. наук, доцент,
доцент кафедры менеджмента и государственного управления,
Нижегородский государственный университет им. Н.И.Лобачевского

Аннотация. Исследование проводилось для совершенствования использования информации при создании системы экономической безопасности в условиях цифровых технологий и представлены основные факторы, влияющие на процесс управления безопасностью.

Ключевые слова: безопасные элементы, привлечение инвестиций, креативность решений, экономическая безопасность, сфера культуры.

Экономическая безопасность в организациях сферы культуры - это процесс формирования определенных действий со стороны органов власти и руководства организациями.

Процесс формирования элементов экономической безопасности в организациях культуры недостаточно исследован российскими и зарубежными учеными. Это связано с разноплановостью деятельности организаций в сфере культуры и не изученностью угроз, влияющих на их деятельность.

Экономическая безопасность в данной сфере связана с другими видами безопасности — финансовой, региональной, правоохранительной, ситуационной, кадровой.

Взаимосвязь с финансовой безопасностью предусматривает разработку действий, направленных на:

1. Полноту обеспечения денежными средствами организаций культуры;
2. Ликвидация угроз мошенничества денежными средствами;
3. Привлечение инвестиций для реализации новых проектов в целях повышения культурной грамотности населения;
4. Формирование резерва денежных средств для финансирования организаций в периоды кризиса;
5. Снижение угроз, ведущих к банкротству организаций культуры.

Региональная безопасность и экономическая безопасность организаций в сфере культуры связаны определенными действиями:

1. Выделение субсидий органами власти для реализации культурных проектов на данной территории в целях пропаганды семейных ценностей;
2. Формирование полноты доступа населения в разнообразные организации культуры в муниципалитетах;
3. Выделение бюджетных средств для строительства новых учреждений культуры;
4. Организационная помощь органов власти в проведении масштабных культурных мероприятий для повышения грамотности населения в данной сфере;
5. Недопущение выступления артистов, пропагандирующих запрещенную информацию и организации.

Взаимосвязь с правоохранительной безопасностью направлена на:

1. Выявление угроз, связанных с жизнедеятельностью артистов;
2. Обеспечение безопасности проведения масштабных культурных мероприятий;
3. Снижение угроз терроризма акций в учреждениях культуры;
4. Исследование сотрудниками правоохранительных органов специфики денежных потоков при реализации культурных проектов и мероприятий;

5. Контроль движения бюджетных средств внутри организаций культуры совместно с налоговыми органами.

Кадровая безопасность является основополагающей в данной сфере и включает:

1. Поиск высококвалифицированных сотрудников;
2. Определение максимум возможностей в каждом артисте для разноплановых ролей;
3. Финансовая помощь региональных органов власти сотрудникам, переехавшим в муниципалитеты для работы в учреждениях культуры;
4. Использование новаторских подходов для продвижения культуры в отдалённые населённые места проживания;
5. Достижение экономической независимости учреждений культуры за счет грамотного управления кадровым составом.

К элементам экономической безопасности в организациях культуры можно отнести мониторинг экономической безопасности на региональном уровне и механизм противодействия экономическим преступлениям в учреждениях культуры.

Список литературы:

1. Зенова Е.Н., Суходоева Л.Ф. Особенности инновационного инвестирования в условиях экономической безопасности// На страже экономики. 2024. № 4 (31). С. 32-42.
2. Роганова С.Ю., Суходоева Л.Ф. Особенности инновационных процессов в деятельности предприятия// В сборнике: Промышленное развитие России: проблемы, перспективы. Сборник статей по материалам XXII Международной научно-практической конференции преподавателей вузов, ученых, специалистов, аспирантов, студентов. Нижний Новгород, 2024. С. 223-226.
3. Суходоев Д.В., Зенова Е.Н. Перспективы использования

интеллектуального капитала как главного фактора экономической безопасности России при переходе к цифровой экономике // На страже экономики. № 1 (24), 2023. – С. 114-124.

4. Суходоева Л.Ф., Роганова С.Ю., Суходоев Д.В. Влияние конкурентоспособности товара на экономическую безопасность. В сборнике: Кооперация в меняющемся мире цифровых технологий// Сборник материалов III международной научно-практической конференции, посвященной Международному дню кооперативов в год празднования 100-летия ТАССР. Казань, 2020. С. 251-254.

5. Яшин С.Н., Суходоева Л.Ф. Управление инновационной конкурентоспособностью. В сборнике: Актуальные проблемы управления// Сборник научных статей по итогам VII Всероссийской научно-практической конференции. Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского. Нижний Новгород, 2021. С. 240-243.

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ОРИЕНТИРЫ РАЗВИТИЯ ВНЕШНЕЙ ТОРГОВЛИ РОССИИ И ИХ ВЛИЯНИЕ НА СТРАТЕГИИ КОМПАНИЙ

Трифорова Е.Ю.

Доктор эконом. наук, профессор,
профессор кафедры мировой экономики и таможенного дела,
Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

Янсон П.Е.

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

Аннотация. В статье рассматриваются стратегические ориентиры развития внешней торговли России в сложных условиях современной мировой обстановки и их влияние на стратегии компаний. Подчеркивается необходимость адаптации существующих механизмов стратегического

управления внешнеэкономической деятельностью российских компаний к этим условиям.

Ключевые слова: стратегические ориентиры, внешняя торговля, стратегии компаний, стратегическое управление внешнеэкономической деятельностью, эффективность.

В современных экономических условиях необходимой предпосылкой эффективной деятельности компаний становится непрерывное совершенствование процессов управления, основной целью которых является обеспечение устойчивого развития. Это предполагает, прежде всего, выработку и применение адекватного текущим условиям механизма комплексного формирования стратегии, основанного на оптимальном сочетании групп факторов как внутренней, так и внешней среды. Для предприятий-участников внешнеэкономической деятельности эта задача значительно усложняется, поскольку они сталкиваются с гораздо большим количеством рисков, работая в одной или нескольких странах, чем предприятия, действующие только на внутреннем рынке. Однако внешнеэкономическая деятельность создает и обширные дополнительные выгоды и возможности, в числе которых повышение эффективности за счет глобализации, многонациональная гибкость, глобальное обучение. Современные условия хозяйствования имеют очень сложный и противоречивый характер. С одной стороны, речь идет о противоречиях и конфликтах в процессе перехода от однополярного мира к многополярному, развитию процессов дезинтеграции и деглобализации и др. С другой стороны, необходимо учитывать при формировании стратегии компании, особенно работающей на внешних рынках, что катализатором экономического роста выступают инновации, именно поэтому в мире активно осуществляется непрерывный поиск путей аккумуляции интеллектуального капитала и повышения его качества, способов эффективной организации научно-образовательной деятельности и использования ее результатов. Стратегические ориентиры развития внешней торговли России на

современном этапе кардинально изменились после 2022 года, продолжая адаптироваться к новым геополитическим и экономическим реалиям, что напрямую влияет на стратегии компаний, работающих на международной арене. Среди ключевых ориентиров выделяются следующие.

1. Смена векторов международного сотрудничества, включая: смещение фокуса с традиционных рынков стран Запада на страны Азии, Африки, Латинской Америки и Ближнего Востока; укрепление сотрудничества с новыми стратегическими партнерами из стран БРИКС и ЕАЭС. Так, по итогам января-июля 2025 г. объем российского экспорта в страны Европы, которые до 2022 г. были ключевым торговым партнером России, составил 33,9 млрд. долл. США или 14,6% в общем объеме экспорта, объем российского импорта - 40,4 млрд. долл. США или 26,0% (табл.1).

Таблица 1 – Объемы товарного экспорта и импорта РФ, млрд. долл. США

	Экспорт			Импорт		
	Январь-июль 2024	Январь-июль 2025	Темп роста, %	Январь-июль 2024	Январь-июль 2025	Темп роста, %
Весь мир	244,1	232,6	95,3	154,2	155,4	100,8
в том числе:						
ЕВРОПА	39,0	33,9	86,9	41,6	40,4	97,1
АЗИЯ	183,1	179,2	97,9	102,2	103,2	101,0
АФРИКА	14,3	11,9	83,2	2,0	2,7	137,9
АМЕРИКА	7,6	7,5	98,4	8,1	9,0	111,5
ОКЕАНИЯ	0,0	0,0	63,2	0,1	0,1	95,3

Источник: данные ФТС России, размещенные на официальном сайте ФТС России [2].

Это значительно ниже соответствующих показателей досанкционного периода. Теперь Китай стал главным торговым партнером России. Одновременно наблюдается ускоренное развитие партнерства с Индией, странами АСЕАН (Вьетнам, Индонезия, Малайзия и др.) и ЕАЭС (углубление экономической интеграции как плацдарм для выхода на рынки третьих стран), а также Ближнего Востока (Турция, ОАЭ, Саудовская Аравия), Латинской Америки (Бразилия, Аргентина и др.) и Африки (Египет).

2. Диверсификация экспорта, поддержка импортозамещения и локализации производства. Речь идет о: снижении зависимости от экспорта сырьевых товаров (нефть, газ) и увеличении доли продукции с высокой

добавленной стоимостью, прежде всего машиностроения; создании условий для развития внутреннего производства и снижении зависимости от импорта критически важных товаров и компонентов. Так, по данным ЮНКТАД [1] в 2023 г. доля топливно-энергетических продуктов составила 55% в общем объеме российского экспорта, доля руд и металлов – 7%, в то время как доля продукции обрабатывающей промышленности – только 24%. Это идет в разрез с общемировыми тенденциями (доля продукции обрабатывающих производств в мировом экспорте превышает 60%) и в особенности – с тенденциями развития внешней торговли развитых и некоторых развивающихся государств, характеризующихся опережающим расширением торговли наукоемкой продукцией. При рекордных поставках сжиженного природного газа в Европу и росте нефтяного экспорта в Азию, несырьевой сектор остается слабым [5].

3. Развитие национальной логистической и финансовой инфраструктуры, в том числе: развитие Северного морского пути, транспортных коридоров «Север-Юг» (через Каспий) и «Восток-Запад», строительство и модернизация портов, железных и автомобильных дорог; создание альтернативных систем международных расчетов, не зависящих от доллара США и евро (использование национальных валют, развитие СПФС - Системы передачи финансовых сообщений Банка России).

4. Цифровизация внешней торговли для ускорения процессов и снижения издержек. Систематизируем в таблице 2 ключевые стратегические ориентиры развития внешней торговли России и их влияние на стратегии компаний.

Таблица 2 – Ключевые стратегические ориентиры развития внешней торговли России и их влияние на стратегии компаний

Стратегический ориентир	Влияние на стратегии компаний
Смена векторов международного сотрудничества	Необходимость изучения новых рынков, поиска надежных локальных партнеров, адаптации продукта, упаковки, маркетинговых коммуникаций к местным особенностям
Диверсификация экспорта, поддержка импортозамещения и локализации производства	Связь несырьевого неэнергетического экспорта с реализацией крупных инвестиционных проектов в странах-импортерах. Диверсификация экспорта создает возможности для компаний высокотехнологичных отраслей выйти на новые рынки. Поддержка импортозамещения и локализации производства дает возможности одним компаниям занять

	освободившиеся рыночные ниши, а для других компаний может создавать сложности, связанные с поиском обходных путей поставок комплектующих и оборудования, что ведет к росту издержек и рискам
Развитие национальной логистической и финансовой инфраструктуры	Необходимость выстраивания новых, зачастую более длинных и сложных, логистических цепочек. Требуется оценка надежности новых маршрутов и рост затрат на логистику. Критически важная перестройка финансовых моделей: необходимо решать проблемы конвертируемости валют, рисков неполучения платежей и рисков вторичных санкций при проведении транзакций
Цифровизация внешней торговли	Упрощение документооборота и ускорение различных процессов, снижение издержек

Таким образом, стратегические ориентиры внешней торговли РФ сместились от интеграции в глобальную экономику по западной модели к построению многополярной, суверенной модели, основанной на партнерстве с незападными центрами силы. Главные цели — обеспечение экономической устойчивости, технологического суверенитета и занятие новых ниш на рынках стран Азии, Ближнего Востока, Африки и Латинской Америки. Этот переход является сложным и долгосрочным, но именно он определяет текущую внешнеторговую политику России, вызывая необходимость адаптации существующих механизмов стратегического управления внешнеэкономической деятельностью российских компаний к новым условиям.

Вместе с тем структурные проблемы — сырьевая зависимость, стагнация несырьевого неэнергетического сектора и технологическое отставание — остаются нерешенными. Без диверсификации экономики страна рискует остаться в ловушке сырьевой модели, усиленной новой зависимостью от Китая. Эти вызовы потребуют не просто точечных мер, но системных реформ [3, 5]. Чтобы изменить свою специализацию на мировых рынках, необходимо стать на инновационный путь, произвести технологический переворот в экономике при ориентации на nano-био- и другие принципиально новые технологии пятого и шестого укладов. В то же время структурные сдвиги в экономике под влиянием инноваций, формирование экономики знаний с внедрением искусственного интеллекта в компаниях нередко сопряжено с преодолением целого ряда трудностей. Несмотря на это шансы на благоприятное развитие событий есть,

учитывая содержание проводимой в настоящее время государственной политики. Одновременно следует гораздо внимательнее приглядеться к опыту ряда развивающихся государств, например Китая и др., достигших немалых успехов, в том числе во внешнеторговой сфере. Этот опыт является во многих отношениях весьма показательным [4].

Список литературы:

- 1.Официальный сайт Конференции ООН по торговле и развитию (ЮНКТАД). [Электронный ресурс] URL: <https://unctadstat.unctad.org/> (Дата обращения: 06.10.2025)
- 2.Официальный сайт Федеральной таможенной службы России. [Электронный ресурс]. URL: <https://customs.gov.ru/>(Дата обращения: 06.10.2025)
- 3.Полозов, Л. Санкции, стагнация, переориентация: как Россия балансирует в новой парадигме внешней торговли/ Л. Полозов //Экономика и жизнь. №09 (10073). 14 марта 2025. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.egonline.ru/article/496028/>(Дата обращения: 06.10.2025)
- 4.Трифонова, Е.Ю., Кемаева, М.В., Приказчикова, Ю.В. Оценка современного состояния и перспектив развития внешней торговли Российской Федерации // Экономический анализ: теория и практика. 2011. №1 (208). С. 2-10.
- 5.Трифонова, Е.Ю. Российская Федерация в международной торговле товарами [Текст]/ Е.Ю. Трифонова// Экономическое развитие России: тенденции, перспективы. Сб. статей по материалам XI Международной научно-практической конференции преподавателей вузов, ученых, специалистов, аспирантов, студентов. В 2-х томах. – Н. Новгород, 2025. С.343-347.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ ПРОЕКТА

Федорова Г.В.

Кандидат эконом.наук, доцент,
доцент кафедры менеджмента и государственного управления,
Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

Русакова Т.Ю.

Кандидат эконом.наук,
доцент кафедры менеджмента и государственного управления,
Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

Аннотация. В статье отмечена важность бюджетирования проекта как эффективного средства управления ресурсами и затратами. Рассмотрены методы составления и существующие типы бюджета. Подробно дана характеристика каждого этапа процесса бюджетирования.

Ключевые слова: бюджетирование, бюджет, методы составления бюджета, типы бюджетов, процесс бюджетирования.

Вне зависимости от типа проекта разработчики составляют бизнес-план, основой которого выступает бюджетирование. Оно позволяет определить необходимые ресурсы, грамотно их распределить, выявить статьи расходов и точные направления затрат с целью реализации проекта. Таким образом, разработка бюджета - это необходимый инструмент для эффективного управления ресурсами и затратами при планировании и реализации проекта в целом [1,2].

В качестве примера может выступать как стартап, например, разработка корпоративного блога, мобильного приложения, открытие магазина, собственного производства, так и модернизация существующей производственной линии. В каждом случае учитываются особенности, специфические факторы, влияющие, в том числе, на оценку предполагаемых и реальных затрат.

Важными вопросами бюджетирования является выбор метода составления бюджета и используемого типа бюджета. Среди методов можно отметить [1]:

- «Сверху вниз». В данном случае определяется общая сумма на проект, затем средства распределяются по отдельным направлениям. Рекомендуется его использовать при предварительной оценке проекта, так как он неточен, не учитывает все важные потребности бюджетирования.

- «Снизу вверх». Подробно рассчитываются затраты по каждой статье и определяется итоговое значение бюджета. Данный метод точный, но требует времени.

- Метод аналогий. Бюджет формируется по аналогии с разработкой схожих проектов. Наиболее подходит для типовых разработок.

- Экспертный. Рекомендуется использовать в сложных, нестандартных проектах. Эксперты, имеющие опыт и профессиональные знания в рассматриваемой области, могут достаточно точно спрогнозировать затраты и доходы для выполнения проекта.

Виды бюджетов: фиксированный (подходит в большей степени для небольших предсказуемых проектов, когда на рынке относительно стабильная ситуация), гибкий (предпочтителен в условиях риска и неопределенности. Кроме того такой вид позволяет оперативно реагировать на пожелания заказчиков/клиентов), комбинированный (заранее утверждаются базовые расходы, в то же время, имеется возможность для определенных изменений).

Главное нужно помнить - нет универсального метода, вида. В каждом конкретном случае метод выбирается в зависимости от особенностей проекта, рыночной обстановки [1,3].

Тщательное планирование бюджета включает в себя проработку всех шагов процесса бюджетирования [1,4]:

1. Определение цели и формулировка задач проекта. Можно воспользоваться SMART - методикой, позволяющей четко расписать составляющие цели: конкретность, измеримость, достижимость, временные

рамки. На данном шаге выявляются потребности проекта: временные, ресурсные, трудовые. Они детализируются для более точной оценки расходов. Здесь же определяется время работы над проектом; анализируется и оценивается реализация каждого этапа проекта; составляется график затрат на каждом этапе. В итоге получается список всех задач, требуемых ресурсов с указанием времени и стоимости (можно использовать для расчета и наглядности Excel-таблицы).

2. Уточнение статей и расчет затрат по каждой. Можно воспользоваться методом калькуляции себестоимости, когда определяется стоимость единицы ресурса и их количество. Более подробно расписываются затраты на основе данных предыдущего этапа.

3. Учет рисков. При планировании бюджета следует заложить возможные риски, с которыми могут столкнуться в процессе реализации проекта, например, рост цен на комплектующие, материалы. Для этого рекомендуется сформировать резервный фонд.

4. Утверждение бюджета. На данном этапе в обсуждении участвует высший уровень менеджмента и/или сторонний заказчик. Вносятся необходимые корректировки, и согласуется окончательный вариант.

5. Реализация, контроль исполнения проекта. Реализация осуществляется в соответствии с плановым графиком, контроль включает в себя проверку фактических показателей с плановыми и устранение выявленных отклонений, как в определенные контрольные промежутки времени, так и оперативно в случае форс-мажорных обстоятельств.

Для управления бюджетом, как было отмечено ранее, можно использовать Excel, в частности, диаграммы Ганта, наглядно отображающие определенные даты, важные операции (выставление счета, выплата заработной платы и т.д.). В таймлайне проекта можно вести учет фактических рабочих часов на каждом этапе реализации, сравнивая с планом. Всё это помогает оперативно выявлять проблемы и предпринимать определенные меры, что позволяет более результативно контролировать и сроки, и сам бюджет [2,5].

В заключении можно сделать вывод о важности и преимуществах бюджетирования при составлении и реализации проекта:

1. Позволяет контролировать расходы и рационально использовать ресурсы. Помогает избежать «лишних» затрат и не выйти за рамки установленного бюджета.

2. Прогнозирование экономических показателей и расчет рентабельности проекта. Определение экономического эффекта на основе анализа доходов, расходов и оценка рентабельности позволяет подсчитать срок окупаемости, оценить успешность будущего проекта, тем самым увеличивая шансы на привлечение инвесторов и получение инвестиций.

3. Адаптация к изменяющейся среде. Учет рисков, использование резервного фонда позволяют быть более подготовленным к изменениям, соответственно при форс-мажорах минимизируются угрозы при реализации проекта.

Список литературы:

1. Федорова Г.В., Захарова С.Г., Зенькова Л.П. Риск-ориентированное бюджетирование предприятий России в современных условиях // Известия ГГУ им. Ф. Скорины. - 2025. - № 5. - С. 162-167.

2. Fedorova G.V., Borisov S.A., Zakharova S.G., Makarycheva I.V., Rusakova T.Yu. Value of the decision-making mechanism in business management // Sustainable Development and Green Growth on the Innovation Management Platform: IV International Scientific and Practical Conference (SDGG 2021), Kaliningrad, Russia, May 27-28, 2021. G. Roos (Ed.). E3S Web of Conferences. – Kaliningrad, 2021. - Vol. 291. – P. 07003. Access mode: <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202129107003>. –Access date: 01. 11.2025.

3. Федорова Г.В., Макарычева И.В. Диагностика проблемы в процессе принятия управленческого решения // Управленческий учет. - 2023.- № 8. С. 354-359.

4. Zakharova S.G., Borisov S.A., Lapshina E.N., Ozina A.M., Chernyshov A.N. Specifics of Forming the Russian Middle Class According to the Factorial Model of Management Living Standards // Quality-Access to Success (QAS). [Electronic resource]. – 2021. – Vol.22. – №.181. – P. 110–116 . Access mode: https://www.srac.ro/calitatea/en/arhiva/2021/QAS_Vol.22_No.181_April.2021.pdf. – Access date: 01.11.2025.

5. Weiskirchner-Merten, K. Interdependence, participation, and coordination in the budgeting process [Electronic resource]. – 2020. – Bus Res **13**. – P. 247–274. – Access mode: <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0090-x>. – Access date: 26.03.2025.

ЦИФРОВИЗАЦИЯ КАК СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТ РАЗВИТИЯ ЖИЛИЩНОГО СТРОИТЕЛЬСТВА

Филипенко Т.В.

Старший преподаватель кафедры управления персоналом и
экономической теории,
Луганский государственный университет им. В. Даля

Аннотация. Проанализировано потенциал цифровых технологий как средства модернизации управления строительными процессами. Подчеркнута возможность цифровизации относительно снижения транзакционных издержек, повышения точности планирования, улучшения координации между подрядчиками и инвесторами. Отдельное внимание уделено маркетинговому аспекту цифровизации, в частности использованию цифровых коммуникаций в формировании спроса на инновационное жилье и совершенствованию системы обратной связи с потенциальными покупателями.

Ключевые слова: цифровизация, жилищное строительство, инновации, маркетинг, цифровые коммуникации.

Цифровая трансформация все активнее проникает во все сферы экономики, в том числе, и в строительную отрасль. Цифровые технологии рассматриваются не только как инструмент автоматизации технических процессов, но и как ключевой фактор модернизации управленческих механизмов. Они позволяют по-новому организовать управление жизненным циклом строительного объекта – от проектирования до эксплуатации с ориентацией на эффективность, гибкость и прозрачность.

Рост населения и увеличение спроса на жилье и коммерческую недвижимость делают рынок недвижимости одним из наиболее динамично развивающихся секторов экономики, что обуславливает необходимость обеспечения эффективного функционирования данного сектора [1].

Стратегической целью в области цифровизации строительства является повышение качества организации капитального строительства на всех стадиях жизненного цикла объекта жилой недвижимости с помощью внедрения информационных технологий [2]. Одним из самых перспективных направлений является внедрение информационного моделирования зданий (BIM-технология). Эта технология обеспечивает создание виртуальной модели объекта, которая включает все технические, конструкторские, финансовые и эксплуатационные характеристики. Благодаря этой технологии возможна координация работы архитекторов, инженеров, подрядчиков и заказчиков в единой цифровой среде, что минимизирует конфликты, ошибки и дублирование процессов. В результате значительно сокращаются затраты времени и ресурсов, улучшается качество управленческих решений и повышается оперативность реагирования на изменения в проекте. В Российской Федерации BIM-технологии все еще остаются новым видом информационных технологий, так как затраты на этапе внедрения очень большие [3].

На стратегическом уровне цифровые технологии способствуют переходу к адаптивному клиентоориентированному управлению, где решения принимаются на основе реальных данных, а не интуиции.

Цифровизация способствует интеграции инновационных технологий, повышая безопасность сделок и защиту данных [4]. Также цифровизация поддерживает модели гибкого управления, которые позволяют адаптироваться к изменениям рыночной ситуации, корректировать планы в режиме реального времени и эффективно управлять рисками. Цифровые технологии становятся не только инструментом усовершенствования, но и катализатором системной трансформации строительного управления. Их внедрение позволяет не только повысить производительность и экономическую целесообразность проектов, но и создать предпосылки для устойчивого, инновационного развития всей отрасли. В процессе цифровой трансформации строительной отрасли значительную роль играет маркетинговый аспект цифровизации, направленный на формирование нового типа взаимодействия между застройщиком и конечным потребителем. В условиях высокой конкуренции на рынке жилищного строительства именно эффективная маркетинговая стратегия, построенная на цифровых инструментах, становится решающим фактором успешного продвижения инновационного жилья.

Отдельное внимание следует уделить усовершенствованию системы обратной связи, реализуемой через интегрированные онлайн-чаты, боты, электронные формы, интерактивные опросы. Это позволяет компаниям в режиме реального времени реагировать на запросы потребителей, устранять коммуникационные барьеры и формировать положительный клиентский опыт. Налаживание эффективной обратной связи важно не только на этапе продаж, но и после реализации проекта, что способствует повышению лояльности и долгосрочной репутации бренда. Кроме того, цифровые технологии открывают возможности для визуализации жилых объектов – через 3D-туры, виртуальную и дополненную реальность. Это особенно актуально для продвижения инновационного жилья, поскольку позволяет потенциальному покупателю еще до завершения строительства оценить дизайн, планировку и другие характеристики объекта. Такая визуализация повышает эмоциональное вовлечение и упрощает процесс принятия решений. Маркетинговый аспект

цифровизации в строительстве трансформирует традиционные подходы к продаже недвижимости от массовых, стандартизированных методов к индивидуализированной коммуникации с клиентом, основанной на аналитике.

Эффективная интеграция цифровых решений в жилищное строительство требует комплексного подхода, охватывающего как стратегическое планирование на уровне компаний, так и системную поддержку со стороны государства. Для достижения ощутимых результатов необходимо внедрять цифровые инструменты не точечно, а в рамках целостной управленческой концепции, сочетающей планирование, проектирование, выполнение и контроль строительных процессов. На стратегическом уровне целесообразно начинать цифровую трансформацию с формирования целостной цифровой стратегии компании, которая будет включать видение, этапы, ресурсы и ожидаемые результаты от внедрения цифровых инструментов. Одним из ключевых направлений должна стать интеграция информационного моделирования зданий в систему управления жизненным циклом объекта. Это позволит централизовать проектную, техническую и финансовую информацию, обеспечить ее согласованность и доступность для всех участников проекта.

Внедрение информационно-коммуникационных систем способствует повышению прозрачности сделок, снижению издержек и увеличению доступности правовой информации, что особенно важно для повышения доверия потребителей к операциям с недвижимостью, где риски юридических ошибок особенно высоки [5].

Однако даже лучшие цифровые инициативы нуждаются в поддержке на макроуровне. Поэтому роль государства в процессе цифровизации строительной отрасли является критически важной. Во-первых, следует ввести обязательные цифровые стандарты для проектов, реализуемых за бюджетные средства. Это будет стимулировать более широкое внедрение технологий на рынке. Во-вторых, необходимо создать программы государственной финансовой поддержки для компаний, которые внедряют инновационные

решения – через налоговые льготы, целевые гранты или лизинг программного обеспечения.

Выводы. В ходе проведенного исследования установлено, что цифровизация является не просто современным технологическим трендом, а стратегическим инструментом преодоления укоренившихся организационно-экономических барьеров, препятствующих развитию жилищного строительства. К таким барьерам относятся устаревшие управленческие модели, кадровый дефицит и инертность во внедрении инноваций.

Интеграция цифровых решений в стратегическое и оперативное управление позволяет сократить расходы, ускорить реализацию проектов, улучшить качество управленческих решений и повысить удовлетворение конечных потребителей. Особенную роль играет маркетинговый аспект цифровизации, который способствует формированию спроса на инновационное жилье через персонализированную коммуникацию и цифровые каналы взаимодействия с клиентами.

Список литературы:

1. Шильникова, А.А. Информационные элементы юридической инфраструктуры в функционировании сферы услуг недвижимости / А.А. Шильникова // Современные информационные технологии в условиях новых вызовов: Материалы VII Международной научной интернет-конференции, Донецк, 17 мая 2024 года. – Донецк: Федеральное государственное бюджетное учреждение высшего образования «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского», 2024. – С. 231-232. – EDN RCLHVN.

2. Ларионов, А.Н. Цифровизация как инновационный фактор снижения сроков и повышения качества жилищного строительства в Московской области / А.Н. Ларионов, А.А. Карачева // Журнал исследований по управлению. – 2020. – Т. 6, № 6. – С. 30-57. – EDN RIJKJT.

3. Артюшкин, О. В. Цифровизация строительной отрасли / О. В. Артюшкин, Т. Н. Плотникова // Вестник Хакасского государственного университета им. Н.Ф. Катанова. – 2021. – № 1(35). – С. 35-39. – EDN ELWWJY.

4. Малкин, В.Ю. Юридическая инфраструктура в функционировании сферы услуг на рынке недвижимости / В.Ю. Малкин, А.А. Шильникова // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – Т. 12, № 12(153). – С. 70-78. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2024.12.12.008. – EDN CISHSO.

5. Малкин, В.Ю. Информационно-коммуникационные системы в совершенствовании юридической инфраструктуры сферы услуг на рынке недвижимости / В.Ю. Малкин, А.А. Шильникова // Современные информационные технологии в условиях новых вызовов: Материалы VIII Международной научной интернет-конференции, Донецк, 16 мая 2025 года. – Донецк: Донецкий национальный университет экономики и торговли им. М. Туган-Барановского, 2025. – С. 67-69. – EDN EАНХQV.

МЕТОДЫ ОЦЕНКИ КРЕДИТОСПОСОБНОСТИ СУБЪЕКТОВ МАЛОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В КОММЕРЧЕСКОМ БАНКЕ

Ханина Е.В.

Доцент кафедры финансов и правового
регулирования финансового рынка,

Нижегородский институт управления филиал РАНХиГС

Овчинникова Я.М.

Студент бакалавриата,

Нижегородский институт управления филиал РАНХиГС

Павлинова М.С.

Студент бакалавриата,

Нижегородский институт управления филиал РАНХиГС

Аннотация. Статья посвящена оценке кредитных рисков малого бизнеса с ограниченной отчетностью. Рассматриваются методы финансового анализа и скоринга на практическом примере магазина одежды. Выявлено ключевое несоотношение объема кредита и оборотов предприятия. Предложены рекомендации по использованию альтернативных данных и технологий. Грамотное управление рисками и господдержка способствуют развитию предпринимательства.

Ключевые слова: кредитный риск, малый бизнес, оценка кредитоспособности, скоринг, финансовый анализ, управление рисками.

Кредитование малого бизнеса является одним из приоритетных направлений развития банковского сектора, так как малый бизнес играет важную роль в экономике, создавая рабочие места и стимулируя инновации. Однако банки сталкиваются с серьезными вызовами при оценке кредитоспособности таких клиентов. Небольшие местные магазины и компании часто имеют ограниченную финансовую отчетность и нестабильные доходы, что повышает кредитные риски[4]. В данной статье рассмотрены особенности оценки кредитных рисков малого бизнеса, применяемые методы, проблемы на практике и приведён конкретный пример оценки рисков на базе одного из ведущих российских банков.

Особенности кредитного скоринга для малого бизнеса: практика российских банков

В банковской деятельности оценка кредитоспособности заемщиков традиционно базируется на анализе финансовых показателей, данных кредитной истории и наличии обеспечения[1,4]. В случае с крупными корпорациями эти критерии формализованы и прозрачны, однако в сегменте малого предпринимательства, в частности среди небольших торговых точек, финансовая отчетность зачастую фрагментарна или отсутствует вовсе.

В связи с этим классические скоринговые модели дополняются экспертными качественными оценками[2]. Комплексный анализ позволяет выявить ряд типичных для малого бизнеса рисков:

-Волатильность финансовых потоков: Небольшие компании часто сталкиваются с неравномерностью денежных поступлений, а ведение полного бухгалтерского учета может быть несистемным[4].

-Дефицит кредитной истории: Многие предприниматели начинают деятельность, не имея опыта взаимодействия с финансовыми институтами, что лишает банки исторических данных для построения прогнозных моделей.

-Высокая персональная ответственность: В качестве обеспечения по ссуде владельцы нередко предоставляют личные гарантии, что значительно увеличивает их собственные финансовые риски[1].

-Влияние локальной конкуренции: Деятельность малых предприятий сильно зависит от региональной экономической конъюнктуры и уровня конкуренции на местном рынке[5].

Крупнейшие российские банки разрабатывают специализированные линейки продуктов для сектора МСБ, стремясь нивелировать присущие ему риски.

Сбербанк предлагает разнообразные кредитные решения, направленные на финансирование оборотного капитала, приобретение основных средств и рефинансирование текущей задолженности[3].

-ВТБ делает акцент на участии в государственных программах субсидирования, предоставляя льготные займы для предприятий из приоритетных отраслей экономики.

-Альфа-Банк фокусируется на внедрении инновационных решений, предлагая ускоренные процедуры одобрения займов с минимальным пакетом документов.

Таким образом, современная практика кредитования малого бизнеса представляет собой гибридный подход, где автоматизированные скоринговые

системы эффективно сочетаются с глубинным экспертно-аналитическим исследованием каждого конкретного случая[2,4]

Компания: магазин одежды, до 1 года на рынке
Заявка: кредит до 2 млн. рублей на 6 месяцев под 2% в месяц

1. Финансовый анализ с расчетами

Месячный оборот: 150 000 руб. > 100 000 руб. (требование соблюдено).

Расчет выручки за 6 месяцев:
 $150\,000 \times 6 = 900\,000$ $150\,000 \times 6 = 900\,000$ руб.

Запрашиваемая сумма кредита (2 млн. руб.) превышает суммарный оборот.

Проверка способности погашать кредит: ведь 2 млн. — это более чем весь оборот за 6 месяцев.

Нужно оценить ежемесячную нагрузку по кредиту:

1. Ежемесячный платеж с учетом процентов = тело кредита / 6 + проценты
2. Проценты в месяц: $2\,000\,000 \times 0.02 = 40\,000$ $2\,000\,000 \times 0.02 = 40\,000$ руб.
3. Тело кредита в месяц = $2\,000\,000 / 6 = 333\,333$ $2\,000\,000 / 6 = 333\,333$ руб.
4. Итого ежемесячный платеж = $333,333 + 40,000 = 373,333$ руб.

Сравнить с оборотом: 373,333 373,333 руб. — это почти 2.5 раза больше месячного оборота (150 тыс. руб.).

Вывод: компания не зарабатывает достаточно для погашения кредита в срок.

2. Качественный анализ с рисками

Несмотря на опыт владельца и реалистичный бизнес-план, высокая нагрузка по кредиту — тревожный сигнал. Владелец может не иметь запасов ликвидности.

Высокий риск дефолта из-за несоответствия суммы кредита и дохода.

3. Оценка залога

Залог не требуется, что увеличивает риск финансовых потерь в случае дефолта. Банк может предложить сократить сумму кредита или привлечь поручителей.

4. Принятие решения — рекомендации

Сумма кредита превышает финансовые возможности заемщика.

Возможные стратегии банка:

1. Отказать в кредите.
2. Предложить меньшую сумму (например, до 500 000 руб.) с адекватной нагрузкой.
3. Запросить дополнительные гарантии (залог, поручительство).

Основные проблемы и риски кредитования малого бизнеса

- Отсутствие залога повышает вероятность потерь для банка при невозврате кредита.
- Нестабильность выручки и сезонный фактор требуют постоянного и внимательного мониторинга платежеспособности заемщика.
- Чем выше процент, тем больше банку платят за риск. Но тем сложнее заемщику платить, и он может обанкротиться.

Рекомендации по снижению кредитного риска

- Использование альтернативных данных для скоринга: применение информации из кассовых чеков, бухгалтерских программ, электронных платежей и онлайн-активности помогает точнее оценить реальную финансовую ситуацию клиента[4].
- Внедрение технологий Big Data и искусственного интеллекта: анализ больших данных и машинное обучение улучшают прогнозирование вероятности дефолта и позволяют выявлять скрытые риски[2,4]
- Применение государственных гарантий и субсидий: участие в программах господдержки снижает кредитные потери банка и расширяет возможность кредитования малых предпринимателей[1].
- Повышение финансовой грамотности предпринимателей: обучение клиентов ведению качественной отчетности и планированию бюджета.

Кредиты помогают малому бизнесу расти, а экономике — развиваться. Но давать кредиты небольшим компаниям рискованно. У них часто нет

подробных отчётов, истории кредитов, и их успех зависит от местных условий. Поэтому банки смотрят не только на цифры, но и на бизнес-план, самого владельца и ситуацию на рынке. Опыт показывает: когда банк подходит к каждому индивидуально и использует современные технологии, риски снижаются, и бизнес получает больше возможностей для кредитования[3].

Список литературы:

1. Банк России. Об утверждении Положения о порядке формирования кредитными организациями резервов на возможные потери по ссудам, ссудной и приравненной к ней задолженности: Положение Банка России от 27.11.2020 № 759-П // Вестник Банка России. – 2020. – № 119.
2. Грязнова, А. Г. Антикризисный менеджмент [Текст]: учебное пособие / А. Г. Грязнова. — Москва : КноРус, 2021. — 256 с.
3. О кредитовании малого и среднего бизнеса: [офиц. сайт ПАО «Сбербанк»]. — URL: https://www.sberbank.ru/ru/s_m_business/b_credits (дата обращения: 05.11.2025).
4. Скоробогатов, Д. А. Финансовый анализ и оценка кредитоспособности заемщиков малого бизнеса / Д. А. Скоробогатов // Финансы и кредит. – 2022. – № 5(797). – С. 1023–1041.
5. Яшин, С. Н. Актуальные аспекты формирования инновационной политики промышленных предприятий (на примере Нижегородской области) / С. Н. Яшин, Е. Н. Кулыгина // Управление экономическими системами : электронный научный журнал. – 2015. – № 6 (78). – URL: <http://uecs.ru/uecs-78-782015/item/3584-2015-06-22-07-20-35>

РАЗВИТИЕ КЛИЕНТСКОГО КАПИТАЛА В СИСТЕМЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ВУЗА

Черный Р.И.

Кандидат эконом. наук,
доцент кафедры экономики и управления,
Омский государственный технический университет

Аннотация. В статье проводится комплексный анализ роли клиентского капитала в системе стратегического управления современным университетом. Дается авторское определение клиентского капитала как стратегического актива вуза, формируемого на основе устойчивых отношений со стейкхолдерами. Подробно исследуются структурные компоненты клиентского капитала и их взаимосвязь с конкурентоспособностью образовательной организации. Особое внимание уделяется методологическим подходам к оценке клиентского капитала и механизмам его интеграции в стратегическое управление университетом. На основе анализа современных тенденций в высшем образовании предложена комплексная модель управления клиентским капиталом, включающая инструменты оценки и развития данного актива.

Ключевые слова: клиентский капитал, стратегическое управление, университет, конкурентоспособность, стейкхолдеры.

Современная парадигма высшего образования характеризуется усилением конкурентной борьбы на рынке образовательных услуг, что актуализирует поиск новых источников устойчивого развития университетов. В этих условиях традиционные материальные ресурсы постепенно уступают лидирующие позиции нематериальным активам, среди которых особое значение приобретает интеллектуальный капитал. В структуре последнего клиентский капитал занимает ключевое положение, поскольку непосредственно определяет способность университета привлекать и удерживать различные категории стейкхолдеров. Клиентский капитал во многом детерминирует финансовую

стабильность вуза через механизм преемственности образовательных траекторий и формирования долгосрочной лояльности потребителей [2, с.36]. Однако современная практика управления в большинстве российских университетов демонстрирует фрагментарный характер работы с данным активом, что свидетельствует о недостаточной его интеграции в общую систему стратегического управления.

Под клиентским капиталом вуза следует понимать стратегический нематериальный актив, формируемый на основе устойчивых, долгосрочных и взаимовыгодных отношений с ключевыми стейкхолдерами: абитуриентами, студентами, выпускниками, работодателями и академическими партнерами. Его структурными компонентами выступают лояльность, репутационный потенциал, готовность рекомендовать образовательную организацию, длительность и интенсивность взаимодействия. Каждый из этих элементов требует системного управления и интеграции в стратегический цикл университета – от анализа внешней и внутренней среды и формулирования стратегических приоритетов до реализации конкретных инициатив и мониторинга их эффективности. Мировой опыт свидетельствует, что ведущие университеты активно внедряют цифровые платформы для построения индивидуальных траекторий взаимодействия со своей аудиторией, что представляет собой важный элемент стратегического управления клиентским капиталом [5, с.410].

Методология оценки клиентского капитала продолжает оставаться предметом научной дискуссии. А.В. Ломоносов предлагает перспективные подходы к стоимостной оценке студенческого клиентского капитала, которые могут быть экстраполированы и на другие группы стейкхолдеров [3, с.5]. В качестве системы ключевых показателей эффективности управления клиентским капиталом могут рассматриваться: интегральный индекс лояльности на основе NPS-методики, коэффициент привлечения абитуриентов по рекомендациям, процент трудоустройства выпускников по полученной специальности и уровень их карьерной удовлетворенности, объем

внебюджетных средств, привлекаемых от выпускников и стратегических партнеров. Для филиальной сети университета подобная оценка может стать основой системы управления эффективностью, как это предложено в исследованиях по оценке интеллектуального капитала [4, с.52]. Управление доходами от целевого капитала, являясь составной частью работы с выпускниками, представляет собой практический инструмент монетизации клиентского капитала [1, с.45].

Стратегическое развитие клиентского капитала предполагает реализацию комплекса взаимосвязанных мероприятий. Первостепенное значение имеет создание сквозной системы клиентоориентированного взаимодействия, охватывающей все этапы жизненного цикла стейкхолдера: от начальной профориентации потенциального абитуриента до комплексного сопровождения профессиональной карьеры выпускника. Активная цифровизация коммуникационных каналов и внедрение CRM-систем нового поколения позволяют выстраивать персонализированные траектории взаимодействия с различными категориями стейкхолдеров. К числу стратегических приоритетов следует отнести развитие комплексных программ работы с выпускниками, формирование сильного бренда работодателя, глубокую интеграцию с индустриальными партнерами в процессе разработки и актуализации образовательных программ, создание комфортной и мотивирующей образовательной среды. Управление образовательными программами должно активно использовать аналитические данные о состоянии клиентского капитала для их своевременной адаптации и перспективного развития [3, с.5].

Особого внимания заслуживает вопрос интеграции управления клиентским капиталом в стратегическое планирование университета. Данный процесс должен носить системный характер и находить отражение в основных стратегических документах вуза – программе развития, стратегии маркетинга, концепции работы с выпускниками. Необходимо создание организационной структуры, ответственной за координацию работы с различными группами стейкхолдеров, с четким распределением полномочий и зон ответственности.

Важным аспектом является разработка системы мотивации сотрудников, ориентированной на укрепление клиентского капитала университета. Мировой опыт демонстрирует эффективность создания специальных подразделений по работе с различными категориями стейкхолдеров, наделенных необходимыми ресурсами и полномочиями для реализации стратегических инициатив [5, с.415].

Таким образом, интеграция управления клиентским капиталом в систему стратегического управления вузом позволяет осуществить переход от реактивной к проактивной модели взаимодействия с ключевыми аудиториями. Это способствует не только укреплению финансовой устойчивости университета через диверсификацию источников дохода, но и существенному повышению его репутационного потенциала и конкурентоспособности на глобальном образовательном рынке.

Список литературы:

1. Дьячкова, Э. А. Управление доходами от целевого капитала в университетах / Э. А. Дьячкова // Ректор ВУЗа. – 2017. – № 1. – С. 40-49.
2. Ломоносов, А. В. Преемственность в высшем образовании: Финансовый аспект клиентского капитала / А. В. Ломоносов // Вестник Российского университета кооперации. – 2022. – № 4(50). – С. 35-38.
3. Ломоносов, А. В. Управление образовательными программами на основе стоимостной оценки студенческого клиентского капитала направления подготовки (специальности) / А. В. Ломоносов // Российский экономический интернет-журнал. – 2021. – № 4.
4. Ломоносов, А. В. Управление филиалами университета на основе индикатора оценки интеллектуального капитала / А. В. Ломоносов // Вестник Российского университета кооперации. – 2023. – № 3(53). – С. 51-54.
5. Стратегическое управление университетом в контексте цифровизации: опыт ведущих университетов мира / В. Стриелковски, Е. Н. Корнеева, А. А. Шерстобитова, А. Ю. Платицын // Интеграция образования. – 2022. – Т. 26, № 3(108). – С. 402-417. – DOI 10.15507/1991-9468.108.026.202203.402-417.

СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ И СИСТЕМНЫЕ ПРОБЛЕМЫ РЫНКА ПЛАТЕЖНЫХ КАРТ В РОССИИ

Шабалина Т.А.

Преподаватель кафедры финансовых рынков и страхования,
Сибирский университет потребительской кооперации

Ефимова Д.С.

Студент бакалавриата,
Сибирский университет потребительской кооперации

Аннотация. В статье проводится комплексный анализ современного состояния рынка платежных карт в России. Выявляются ключевые системные проблемы, сдерживающие его развитие, такие как: недоверие населения, региональная неравномерность, киберугрозы и зависимость от международных платежных систем. Работа основана на данных Банка России и актуальных научных исследованиях за 2021–2023 годы.

Ключевые слова: платежные карты, безналичные расчеты, банковский сектор, проблемы развития, кибербезопасность, зарплатные проекты.

Актуальность темы исследования обусловлена стремительной трансформацией платежного ландшафта России, ключевым элементом которого являются платежные карты. В последние годы наблюдается устойчивый рост значимости безналичных расчетов: по данным Банка России, доля безналичных операций в объеме платежей достигла 67,6%, в то время, как наличные деньги составляют 29,7% [1]. Этот сдвиг является следствием глобальных тенденций цифровизации экономики, изменений в потребительском поведении, а также активной государственной политики, направленной на сокращение наличного оборота.

Российский рынок платежных карт демонстрирует устойчивую положительную динамику, что свидетельствует о его переходе из стадии

становления в фазу зрелости. Ключевые количественные и структурные показатели позволяют дать комплексную оценку его текущего состояния.

Динамика эмиссии платежных карт характеризуется стабильным ростом на протяжении последних лет. По данным Банка России, если на 1 января 2020 года в обращении находилось 285,8 млн. карт, то к 1 января 2021 года этот показатель увеличился до 305,6 млн., а к 1 января 2022 года достиг 384 млн. единиц [1]. Этот рост привел к тому, что количество эмитированных карт существенно превысило численность населения страны. Коэффициент покрытия (количество карт на одного жителя) превысил единицу, составив на начало 2022 года около 2,6 карты на каждого россиянина, если учитывать только рабочую силу (75,4 млн. человек), то показатель достигает 3,7 карты на человека [2]. Такая насыщенность рынка указывает на его высокий потенциал и широкое проникновение банковских продуктов в жизнь граждан.

Операционная активность на рынке свидетельствует о фундаментальном сдвиге в пользу безналичных расчетов. Наблюдается опережающий рост операций по оплате товаров и услуг в сравнение с операциями по снятию наличных. За период с 2018 по 2021 год объем оплат товаров и услуг с использованием карт вырос в 1,97 раза – с 20 975,9 млрд. руб. до 41 367,1 млрд. руб. [1]. В то же время, даже несмотря на общий рост денежного оборота, доля операций по снятию наличных снижается. В 2020 году объем снятия наличных снизился по сравнению с 2019 годом, что было связано как с ограничительными мерами в период пандемии, так и с растущим доверием к безналичным платежам [5]. За 9 месяцев 2022 года снятие наличных сократилось еще на 19,4%, подтверждая устойчивость данной тенденции [1].

Концентрация рынка является еще одной характерной чертой. Рынок платежных карт отличается высокой степенью концентрации вокруг крупнейших банков. По данным на 2019 год, на ПАО «Сбербанк России» приходилось около 48% всех активных банковских карт в стране. Около 90% всех выпущенных платежных карт эмитируется двадцатью крупнейшими игроками [2]. Такая концентрация, с одной стороны, обеспечивает стабильность

системы, а с другой – создает определенные риски и может ограничивать конкуренцию на региональных уровнях.

Развитие инфраструктуры рынка, несмотря на общее сокращение числа кредитных организаций, продолжает набирать обороты. Если в 2015 году эквайрингом банковских платежных карт занималось около 600 банков, то на начало 2021 года их осталось всего 281 [5].

Таким образом, современное состояние рынка платежных карт в России можно охарактеризовать как динамично развивающееся, с растущей безналичной культурой населения и устойчивой инфраструктурой.

Несмотря на позитивную динамику количественных показателей, развитие рынка платежных карт в России сталкивается с рядом системных проблем, которые сдерживают его реализацию.

Одной из наиболее глубоких проблем является сохраняющееся недоверие значительной части населения к безналичным расчетам. Эта проблема имеет несколько причин:

- Привычка к наличным деньгам: особенно среди старшего поколения, которое большую часть жизни получало заработную плату в кассе и привыкло к физическому владению денежными средствами [5].
- Опасения за сохранность средств: память о финансовых кризисах формирует у граждан устойчивую убежденность в большей безопасности наличных денег «под матрасом» по сравнению со средствами на банковском счете [1, 6].
- Ограниченное использование функционала: значительная доля держателей карт использует их исключительно как инструмент для получения наличных в банкомате, минуя возможности безналичной оплаты [5].

Цифровизация платежей привела к взрывному росту киберпреступлений, что представляет собой одну из самых острых современных проблем. По данным Банка России, ущерб от действий кибермошенников в 2022 году составил 14,2 млрд. рублей, при этом объем операций, совершенных без согласия клиентов, продолжает увеличиваться [1, 5]. Также эксперты отмечают

отсутствие единой базы данных мошенников, недостаток высококвалифицированных специалистов в правоохранительных органах для расследования таких преступлений, а также пробелы в законодательстве, которое не поспевает за новыми схемами обмана [5, 6]. Это подрывает доверие к дистанционным сервисам и является серьезным барьером для дальнейшего развития рынка.

Еще одна из проблем исторически сложившаяся зависимость российского рынка от международных платежных систем Visa и MasterCard – стала очевидной угрозой национальной финансовой безопасности после событий 2014 и 2022 годов. Приостановка обслуживания карт этих систем продемонстрировала уязвимость экономики [1, 3]. Это дало мощный импульс для ускоренного развития Национальной системы платежных карт (НСПК) «Мир». Однако, несмотря на быстрый рост эмиссии (более 95 млн карт к 2021 году), карты «Мир» пока значительно уступают международным аналогам по степени распространения, особенно для расчетов за рубежом, что остается серьезным вызовом [1, 3].

Отдельной проблемой является региональная неравномерность в развитии инфраструктуры и низкая информированность населения о своих правах. Наблюдается явный перевес присутствия кредитных организаций в Центральном федеральном округе, в то время как в малых городах и сельской местности доступ к банковским услугам ограничен [4]. Кроме того, в 75% случаев выбор банка для зарплатного проекта принадлежит работодателю, а о возможности самостоятельно выбрать карту для перечисления заработной платы осведомлен только каждый второй россиянин, что свидетельствует о сохранении элементов так называемого «зарплатного рабства» [2].

Проведенный анализ позволяет сделать вывод, что российский рынок платежных карт, достигнув стадии зрелости и демонстрируя положительную динамику по ключевым количественным показателям, сталкивается с комплексом системных проблем. Низкий уровень доверия населения, растущие киберугрозы, сохраняющаяся зависимость от международных

платежных систем и региональные диспропорции являются основными барьерами на пути его устойчивого развития. Преодоление этих вызовов требует скоординированных усилий со стороны государства, Банка России и кредитных организаций, направленных на повышение финансовой грамотности, укрепление систем безопасности и дальнейшее развитие отечественной платежной инфраструктуры.

Список литературы:

1. Журавлев, А. Н. Аналитический обзор российского рынка платежных карт: проблемы и особенности / А. Н. Журавлев // Ученые записки Международного банковского института. – 2021. – № 1(35). – С. 29-42.
2. Иванова, Е. В. Современное состояние, проблемы и перспективы расчетов с использованием банковских карт в РФ / Е. В. Иванова // Финансовая жизнь. – 2023. – № 1. – С. 122-128.
3. Онопюк, Е. Ю. Направления развития и перспективы платежных карт "МИР" / Е. Ю. Онопюк // Национальная Ассоциация Ученых. – 2021. – № 69-2. – С. 62-65.
4. Орлова, Т. В. Оценка состояния и перспектив развития рынка платежных карт в России / Т. В. Орлова // Вестник науки. – 2023. – Т. 3, № 6(63). – С. 104-108.
5. Савинова, Е. А. Современные особенности развития операций с использованием платежных карт в РФ в условиях цифровизации банковского сектора / Е. А. Савинова, Л. А. Ковалерова // Глобальный научный потенциал. – 2021. – № 11(128). – С. 209-213.
6. Федорова, К. Р. Ключевые проблемы и направления развития рынка банковских карт в РФ / К. Р. Федорова, А. В. Немкина // Аллея науки. – 2022. – Т. 1, № 4(67). – С. 143-146.

ЛОЯЛЬНОСТЬ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ КАК КЛЮЧЕВОЙ ИНДИКАТОР ФОРМИРОВАНИЯ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ РЕСТОРАННОГО БИЗНЕСА

Шейбут Е.В.

Соискатель,

Донецкий национальный университет экономики
и торговли имени Михаила Туган-Барановского

Аннотация. Статья посвящена изучению ключевой роли потребительской лояльности в достижении конкурентных преимуществ предприятий ресторанного бизнеса. Охарактеризована зависимость между уровнем удовлетворенности клиентов и их лояльностью. Представлена схема зависимости потребительского поведения и конкурентоспособности предприятия. Рассмотрены основные этапы диагностики и измерения лояльности.

Ключевые слова: лояльность, потребительская лояльность, ресторанный бизнес, потребительские ожидания, потребительская ценность.

Основным индикатором успешной деятельности предприятия ресторанного бизнеса и его конкурентоспособности является лояльность потребителей. Высокая конкуренция заставляет рестораторов уделять особое внимание удержанию существующих клиентов. Лояльность гарантирует защиту от миграции потребителей к предприятиям-конкурентам, предлагая уникальное предложение ценности и высокое качество ресторанного сервиса. Обеспечение потребительской лояльности выступает непосредственной конкурентной целью предприятий ресторанного бизнеса и, с учетом особенности деятельности в этой сфере, является основным фактором формирования конкурентной стратегии. Такая высокая практическая и научная значимость понимания лояльности потребителя обуславливает актуальность исследования.

По различным оценкам, «...до 40% продаж приходится на гостей, лояльность которых к бренду можно оценить, как «среднюю». Для заведений общепита это может означать ситуацию, в которой посетители с одинаковым успехом могут привлекаться интересной акцией или выгодной скидкой, но также легко переманиваются в новое заведение поближе к дому или работе» [5, с. 147].

При этом, «...согласно законам маркетинга, 80% прибыли компания получает от 20% постоянных клиентов, а стоимость привлечения нового клиента в шесть раз выше стоимости удержания старого» [1, с. 178]. Именно принцип Парето по отношению к лояльным потребителям в ресторанном бизнесе является основообразующим фактором экономической целесообразности анализа и формирования приверженных потребителей как фактора обеспечения конкурентоспособности и финансовой успешности предприятия.

Лояльный потребитель имеет следующие существенные преимущества:

- основная часть выручки формируется за счет лояльных потребителей благодаря более частому посещению и большему чеку, чем у случайных потребителей;
- менее выраженная эластичность спроса по цене;
- меньшая чувствительность к временным негативным процессам во время получения услуги (скорость приготовления, качество блюд, качество обслуживания);
- более низкая стоимость поддержки лояльности, чем привлечение новых потребителей за счет маркетинговых усилий;
- возможность более точного прогноза продаж и объема закупок.

Это свидетельствует о том, что наличие лояльных потребителей в ресторанном бизнесе не только обеспечивает определенный размер выручки от реализации, но и позволяет экономить на дополнительных расходах, что, в свою очередь, отражается на прибыли. Поскольку ресторанный бизнес не относится к сфере первого спроса и имеет специфику высоких постоянных

расходов независимо от количества потребителей, то обеспечение значительного количества лояльных потребителей является приоритетным направлением конкурентной стратегии развития.

Отметим, что «...существует определенная зависимость между удовлетворенностью покупателя и его лояльностью. Это означает, что покупатели, удовлетворенные в большой степени, наиболее вероятно станут лояльными, чем удовлетворенные в малой степени» [3, с. 132]. То есть, чтобы обеспечить высокую степень потребительской лояльности, необходимо достичь высокого уровня удовлетворенности, а также потребительской ценности.

При этом «...потребительская ценность одинаково основывается на экономической составляющей (с точки зрения выгод и затрат) и психологической составляющей, отражающей личностные ценностные суждения о восприятии потребителями товаров и сервисов в рамках принадлежности к их личностным ценностям» [2, с. 47]. То есть, под потребительской ценностью подразумевается соотношение степени удовлетворённости от полученного продукта и понесенными затратами.

Изучение современной научной литературы [1-6] позволило установить наличие непосредственной логической взаимосвязи между потребительской ценностью и потребительской лояльностью: чем выше ценность, тем выше лояльность потребителя к данному предприятию ресторанного бизнеса и тем сильнее его эмоциональная привязанность и стремление вернуться, тем выше уровень его лояльности к этому ресторанному бизнесу (рис.1). Потребительское поведение формируется в зависимости от степени удовлетворения потребительских ожиданий и понесенных затрат на получение услуги (продукта), что выражается в формируемой потребительской лояльности к конкретному предприятию в ресторанном бизнесе.

Заслуживает внимания точка зрения Т.В. Сушковой, которая выделяет следующие атрибуты лояльности, по состоянию которых потребитель отдает предпочтение определенному предприятию ресторанного бизнеса [6, с. 145]: ассортимент, уровень цен, известность заведения, внешний вид здания,

атмосфера и интерьер, скорость обслуживания, наличие удобной парковки, уровень обслуживания, вежливость персонала, наличие акций. Это достаточно универсальный набор показателей, по которым можно оценивать потребительские ожидания.

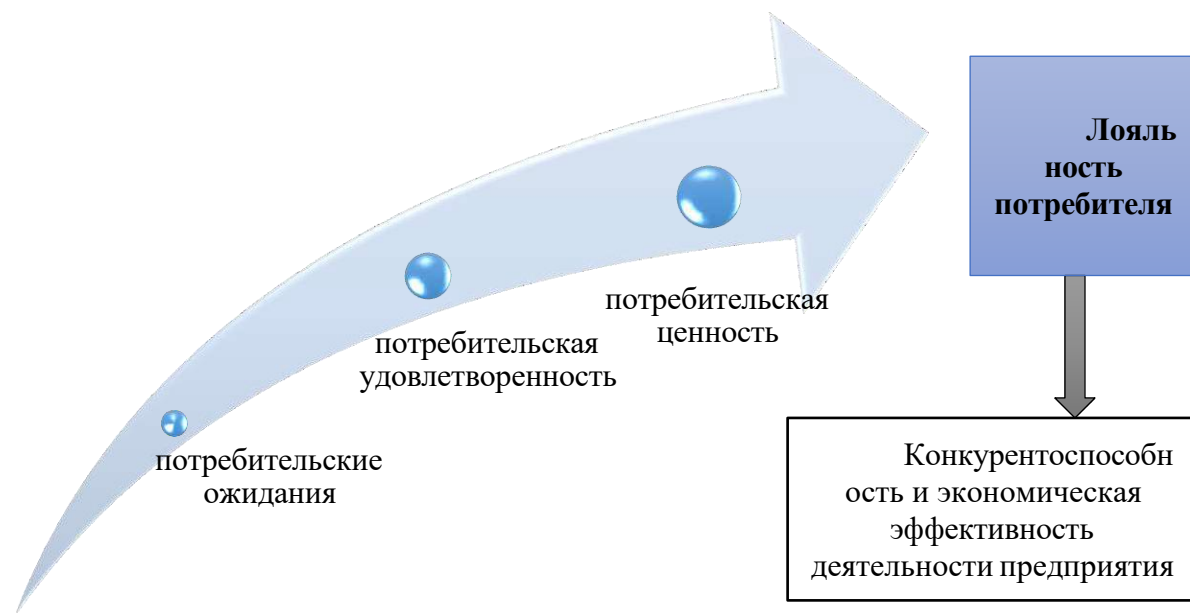


Рисунок 1 – Схема формирования прямой зависимости потребительского поведения и эффективности деятельности предприятия ресторанного бизнеса.

[Источник: авторская разработка].

Объективная оценка потребительской лояльности предприятия ресторанного бизнеса предполагает выполнение последовательности действий:

1. Идентификация потребительских ожиданий в целевом сегменте.
2. Формирование бизнес-процессов предприятия с учетом выявленных потребительских ожиданий.
3. Диагностика потребительской удовлетворенности с помощью различных методов, в том числе статистических.
4. Оценка потребительской ценности с помощью опросов или анкетирования потребителей.
5. Анализ потребительской лояльности через комплексные методы.
6. Выявление корреляционной зависимости между степенью потребительской лояльности и показателями экономической эффективности предприятия.

Таким образом, лояльность потребителей играет важнейшую роль в создании конкурентных преимуществ ресторанного бизнеса, формирования действенной и эффективной бизнес-модели, повышая доходность, привлекательность ресторанного бренда и защищенность от внешних угроз [4, с. 258].

Список литературы:

1. Гасило Е. А. Оценка результативности и эффективности маркетинговой деятельности предприятия / Е. А. Гасило // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. – 2024. – № 13. – С. 176-180.
2. Кравченко Е. С. Комплексная система показателей эффективности деятельности предприятия / Е. С. Кравченко, Т. С. Михайленко // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. – 2022. – № 11. – С. 44-51.
3. Кравченко Е. С. Современные тенденции и доминанты развития предприятий сферы услуг / Е. С. Кравченко, В. В. Овсянникова // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. – 2022. – № 11. – С. 229-234.
4. Кравченко Е.С. Ключевые аспекты управления развитием предприятия на основе бизнес-модели // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. - 2019. - № 8. - С. 257-259.
5. Ларионов В.А. Потребительская ценность: понимание и связь с потребительской лояльностью / В.А. Ларионов, К.А. Ларионова // Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ). – 2021. – №1(73). – С. 146-159.
6. Сушкова, Т.В. Формирование потребительской лояльности клиентов к ресторану японской кухни / Т.В. Сушкова // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. – 2016. – №4. – С. 142-148.

ВЛИЯНИЕ ЮРИДИЧЕСКОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ НА ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ РЫНКА НЕДВИЖИМОСТИ

Шильникова А.А.

Ассистент кафедры прокурорско-следственной деятельности,
Луганский государственный университет им. В. Даля

Аннотация. В статье исследовано влияние современной юридической инфраструктуры на рынок недвижимости. Рассмотрены элементы юридической инфраструктуры рынка недвижимости: агентства недвижимости; нотариальные конторы; Федеральная служба государственной регистрации, кадастра и картографии (Росреестр); органы местного самоуправления и судебные органы, адвокатские конторы; юридические компании и частнопрактикующие юристы. Отмечено роль и значение цифровизации юридической инфраструктуры в непрерывной работе рынка недвижимости.

Ключевые слова: рынок недвижимости, инвестиции, функционирование рынка недвижимости, ипотека, аренда, Росреестр.

Развитая и стабильная юридическая инфраструктура создает предсказуемость и прозрачность, необходимые для привлечения инвестиций и обеспечения доверия участников рынка. Слабая или неэффективная юридическая инфраструктура, напротив, может привести к нестабильности рынка недвижимости.

Таким образом, наличие развитой и надежной юридической инфраструктуры является необходимым условием для обеспечения стабильности и устойчивого развития рынка недвижимости.

Рынок недвижимости – это совокупность отношений вокруг операций с объектами недвижимости: купли-продажи недвижимости, ипотеки, сдачи объектов недвижимости в аренду и т.д. [1].

Под инфраструктурой рынка недвижимости понимают деловое окружение и среду, в которой происходят рыночные процессы [2].

Юридическая инфраструктура рынка недвижимости представляет собой совокупность правовых норм, институтов и процедур, обеспечивающих регулирование, защиту и поддержку сделок и операций на рынке недвижимости [3].

Сфера недвижимости характеризуется высокой степенью имманентных правовых рисков в виде мошеннических действий, юридических коллизий, связанных с правом собственности, и неисполнения договорных обязательств. Эффективно функционирующая юридическая инфраструктура способствует формированию стабильной и предсказуемой рыночной конъюнктуры, привлекая инвестиционный капитал и обеспечивая устойчивое развитие сектора недвижимости.

Помимо нотариусов, осуществляющих удостоверение сделок и придающих им юридическую силу, и агентств недвижимости, фасилитирующих процесс купли-продажи и аренды объектов, важную роль в функционировании рынка недвижимости играют следующие компоненты:

- регистрационные органы (Росреестр), выполняющие функцию государственной регистрации прав на недвижимое имущество и сделок с ним, что является фундаментальным механизмом гарантирования прав собственности и обеспечения стабильности рыночных отношений. Взаимодействие Росреестра с нотариусами и агентствами недвижимости осуществляется в рамках установленной законодательством процедуры, предусматривающей представление необходимых документов и сведений для регистрации прав;

- судебные органы, разрешающие споры, возникающие в связи с нарушением прав собственности на недвижимость, и обеспечивающие принудительное исполнение судебных решений, тем самым способствуя защите прав и законных интересов участников рыночных отношений;

- органы местного самоуправления, осуществляющие регулирование вопросов землепользования, градостроительства и выдачи разрешений на строительство, что непосредственно влияет на формирование предложения на

рынке недвижимости и его пространственное развитие;

- кадастровые инженеры, проводящие кадастровые работы, необходимые для идентификации объектов недвижимости и установления их характеристик, что является предпосылкой для последующей регистрации прав и сделок;

- юридические компании и частнопрактикующие юристы, предоставляющие профессиональную юридическую помощь в сфере недвижимости, включая консультирование, составление договоров, проведение сделок и представление интересов клиентов в судебных и иных инстанциях, что способствует повышению правовой грамотности участников рынка и предотвращению возникновения правовых конфликтов.

В совокупности эти институты и субъекты формируют сложную и динамичную систему, обеспечивающую функционирование рынка недвижимости и защиту прав собственности.

В современном мире процессы цифровой трансформации оказывают существенное влияние на все секторы экономики, в том числе и рынок недвижимости. Внедрение информационных технологий и цифровых решений в функционирование рынка недвижимости существенно улучшит юридическую инфраструктуру через электронные реестры прав на недвижимость, смарт-контракты на основе блокчейн, электронные нотариальные и юридические услуги.

Создание единой цифровой платформы для ведения реестров прав на недвижимость сокращает время обработки запроса потребителя, повышает прозрачность сделок и упрощает доступ к информации. Технологии блокчейн можно использовать с целью заключения смарт-контрактов, автоматически исполняющих условия сделок с недвижимостью и снижающих вероятность ошибок, мошенничества и судебных споров, а также ускоряющих исполнение договорных обязательств [4]. Желаящие купить объект жилой или коммерческой недвижимости могут оформить сделку в дистанционном режиме не выходя из дома, что значительно сокращает время на оформление документов [5]. Все перечисленные выше операции возможны при наличии

развитой юридической инфраструктуры на рынке недвижимости.

Электронные реестры регистрации имущественных прав, платформы для купли-продажи недвижимости в дистанционном формате, автоматизированные системы управления объектами недвижимости являются необходимыми элементами для непрерывного функционирования рынка недвижимости. Цифровые технологии необходимы для ускорения процедуры оформления сделок купли-продажи объектов недвижимости, повышению открытости рынка за счет получения доступа к информации об объектах недвижимости. Кроме того, внедрение современных технологий будет способствовать повышению уровня безопасности при проведении финансовых транзакций и защите конфиденциальных данных.

Таким образом, юридическая инфраструктура на рынке недвижимости представляет собой сложную систему, которая защищает права всех участников рынка и минимизирует потенциальные риски. Элементами юридической инфраструктуры являются агентства недвижимости; нотариальные конторы; Федеральная служба государственной регистрации, кадастра и картографии (Росреестр); органы местного самоуправления и судебные органы, адвокатские конторы; юридические компании и частнопрактикующие юристы.

Список литературы:

1. Филатова, А.В. Рынок недвижимости: основные понятия и особенности / А.В. Филатова, В.Е. Уницаев // Тенденции развития науки и образования. – 2023. – № 96-9. – С. 93-96. – DOI 10.18411/trnio-04-2023-474. – EDN GFRQHE.
2. Яроцкая, Е.В. Основы оценки объектов недвижимости / Е. В. Яроцкая, А.В. Матвеева, Я.В. Зайцева. – Краснодар: Кубанский государственный аграрный университет имени И.Т. Трубилина, 2020. – 66 с. – ISBN 978-5-907346-53-6. – EDN PNMMGA.
3. Малкин, В.Ю. Юридическая инфраструктура в функционировании сферы услуг на рынке недвижимости / В.Ю. Малкин, А.А. Шильникова //

Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – Т. 12, № 12(153). – С. 70-78. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2024.12.12.008. – EDN CISHSO.

4. Шильникова, А. А. Концепция оптимизации юридической инфраструктуры в функционировании сферы услуг на рынке недвижимости / А. А. Шильникова // Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. – 2023. – № S2. – С. 194-200. – EDN ECGODK.

5. Кузьмина, Т. В. Процесс цифровизации рынка недвижимости / Т. В. Кузьмина, О. А. Митяева // Комплексное развитие территориальных систем и повышение эффективности регионального управления в условиях цифровизации экономики : Материалы III Национальной (всероссийской) научно-практической конференции, Орел, 23 декабря 2020 года. – Орёл: Орловский государственный университет имени И.С. Тургенева, 2021. – С. 59-64. – EDN ILLINV.

СЕКЦИЯ 2. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ И ПОДГОТОВКА КАДРОВ

Руководители секции:

доцент кафедры менеджмента и государственного управления,

К.Э.Н., доцент

Кулагова Ирина Александровна

доцент кафедры управления человеческими ресурсами

К.П.Н., доцент

Марико Валерия Валерьевна

РАЗВИТИЕ И СТИМУЛИРОВАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ В КОММЕРЧЕСКИХ БАНКАХ

Алиев А.А.

Аспирант,

Государственный университет управления, г. Москва

Аннотация. В работе рассматривается взаимосвязь между профессиональным развитием менеджеров и механизмами стимулирования, включая моральное, организационное и поощрение свободным временем. Подчеркивается, что продуманная система вознаграждений мотивирует руководителей к непрерывному обучению и совершенствованию своих компетенций.

Ключевые слова: стимулирование, управленческие кадры, мотивация, банк, развитие.

Современная банковская система России характеризуется высокой степенью конкуренции, динамичностью развития финансовых технологий и возрастающими требованиями к качеству управленческих решений. В условиях цифровой трансформации банковского сектора особую значимость приобретает проблема формирования эффективной системы стимулирования управленческих кадров, способной обеспечить не только текущую результативность их деятельности, но и долгосрочное профессиональное

развитие [3]. Актуальность данной работы обусловлена необходимостью совершенствования механизмов развития и стимулирования управленческих кадров в коммерческих банках, поскольку именно управленческие кадры выступают ключевым фактором конкурентоспособности кредитных организаций и определяют успешность реализации стратегических целей.

Существенное влияние на профессиональное развитие управленческих кадров оказывают механизмы нематериального стимулирования, которые особенно важны в условиях, когда уровень материального вознаграждения не достигает максимально возможных значений. Можно выделить следующие основные направления нематериального стимулирования [1]:

- Моральное стимулирование, которое основано на использовании моральных стимулов к труду и оказании воздействия на работника с помощью психологических приемов в целях превращения должностных обязанностей в осознанный профессиональный долг и внутреннюю потребность качественного выполнения управленческих функций **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**.

- Стимулирование свободным временем посредством сокращения, изменения границ рабочего времени или предоставления дополнительных оплачиваемых дней отпуска для получения возможности заниматься активностями, которые находятся за рамками трудовой деятельности.

- Организационное стимулирование, обеспечивающее возможности профессионального роста и развития компетенций, участие в принятии стратегических решений, признание профессиональных достижений, предоставление большей самостоятельности в работе и расширение сферы ответственности [5].

Профессиональное развитие банковских управленческих кадров представляет собой непрерывный процесс совершенствования профессиональных компетенций, необходимых для эффективного выполнения управленческих функций в условиях динамично изменяющейся внешней среды. Эффективная система стимулирования должна не только обеспечивать

мотивацию к достижению текущих результатов, но и формировать устойчивую заинтересованность руководителей в постоянном повышении квалификации, освоении новых управленческих технологий и развитии профессиональных компетенций. Взаимосвязь между стимулированием и развитием управленческих кадров проявляется в том, что адекватное материальное и нематериальное вознаграждение создает условия для инвестирования времени и усилий в профессиональное обучение, участие в программах повышения квалификации и получение дополнительного профессионального образования [4].

Важным направлением совершенствования системы стимулирования банковских управленческих кадров является разработка индивидуальных программ развития, интегрированных в систему материального и нематериального стимулирования. Такие программы должны предусматривать четкую связь, что создаст дополнительную мотивацию к непрерывному обучению и совершенствованию профессиональных компетенций **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**. При этом система оценки результативности управленческого персонала должна включать не только финансовые показатели деятельности курируемых подразделений, но и показатели, характеризующие уровень профессионального развития самого руководителя, его вклад в развитие подчиненных сотрудников, а также способность к освоению инновационных управленческих технологий [2].

Система стимулирования управленческих кадров оказывает многостороннее влияние на их профессиональное развитие, проявляющееся как в формировании устойчивой мотивации к повышению квалификации и освоению новых компетенций, так и в создании материальных условий для участия в программах профессионального обучения и развития. Эффективная система стимулирования в коммерческих банках должна базироваться на принципах системности, сбалансированности различных форм вознаграждения, ориентации на долгосрочные результаты деятельности и тесной интеграции с системой профессионального развития управленческого персонала.

Дальнейшее совершенствование механизмов стимулирования банковских управленческих кадров требует внедрения инновационных подходов к оценке результативности управленческого труда с учетом показателей профессионального развития.

Список литературы:

1. Васильев А. С., Александров И. Н. Система стимулирования персонала, как составляющая системы корпоративного управления организации // Фундаментальные и прикладные исследования в области управления, экономики и торговли: Сборник трудов Всероссийской научно-практической и учебно-методической конференции, в 4 ч., Санкт-Петербург, 01–04 июня 2021 года. Том Часть 3. – 2021. – С. 18-24.
2. Назимко В. К., Кудинова Е. В. Методика количественной оценки качества труда руководителя // Экономика промышленности. – 2020. – Т. 13. – №. 1. – С. 115-122.
3. Ajayi-Nifise A. O. et al. Digital transformation in banking: The HR perspective on managing change and cultivating digital talent // International Journal of Science and Research Archive. – 2024. – Т. 11. – №. 1. – С. 1452-1459.
4. Ayu C. P., Safaria S., Perbanas A. The Mediating Role of Job Satisfaction on Training and Compensation on Employee Performance PT. Micro Madani Institute // Formosa Journal of Sustainable Research. – 2024. – Т. 3. – №. 4. – С. 707-720.
5. Juyumaya J., Torres-Ochoa C., Rojas G. Boosting job performance: the impact of autonomy, engagement and age // Revista de Gestão. – 2024. – Т. 31. – №. 4. – С. 397-414.

АДАПТАЦИИ К РАЗВИТИЮ: МОДЕЛЬ РАБОТЫ С МОЛОДЫМИ ПЕДАГОГАМИ В ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ШКОЛЕ

Асафова Ю.В.

Студент магистратуры,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

Аннотация. статья посвящена актуальной проблеме адаптации молодых специалистов и преодолению формализма в наставничестве. Современные молодые педагоги, представляющие поколение Z, демонстрируют иные ценностные ориентации. Повышенные риски дезадаптации педагогического персонала ведут к текучести кадров, что негативно сказывается на качестве образовательного процесса в целом. В работе проанализированы типичные ошибки в организации адаптационных процессов в образовательных учреждениях. Проявления этих системных проблем рассмотрены на примере Нижегородской области. На основе проведённого анализа автором были разработаны рекомендации по выстраиванию эффективной системы адаптации.

Ключевые слова: управление персоналом, адаптация молодых специалистов, текучесть кадров, наставничество, общеобразовательное учреждение.

Как отмечает С.Д. Резник, показателями адаптации человека являются его сбалансированные взаимоотношения с окружающими людьми, успешность в деятельности, гармоничность в поведении.ⁱ В сфере общего образования современная практика управления персоналом свидетельствует о кризисе традиционных подходов в работе с молодыми педагогами. Рекрутеры и HR специалисты в один голос заявляют о том, что прежние способы работы с персоналом в отношении современных выпускников не работают.ⁱⁱ Этот феномен во многом обусловлен сменой поколенческих парадигм. Е.С. Васютина отмечает, что отсутствие горизонтов планирования на долгосрочную перспективу – это одна из черт поколения Z.ⁱⁱⁱ Следовательно, молодые

специалисты в образовании готовы часто менять работу, усугубляя проблему кадрового дефицита в школах.

Согласно официальной статистике, в общеобразовательных организациях Российской Федерации в 2024-2025 было занято 1132,5 тыс. учителей. Как демонстрирует Рисунок 1, в динамике наблюдается устойчивое сокращение численности учительского корпуса в масштабах страны и Нижегородской области в том числе. В контексте общероссийского дефицита педагогических кадров проблема ухода молодых специалистов приобретает особую остроту. При отрицательной общей динамике особое значение приобретает анализ региональных данных, поэтому в дальнейшем мы будем обращаться к статистике Нижегородской области, а для иллюстрации проблем приводить примеры из практики конкретных образовательных организаций.

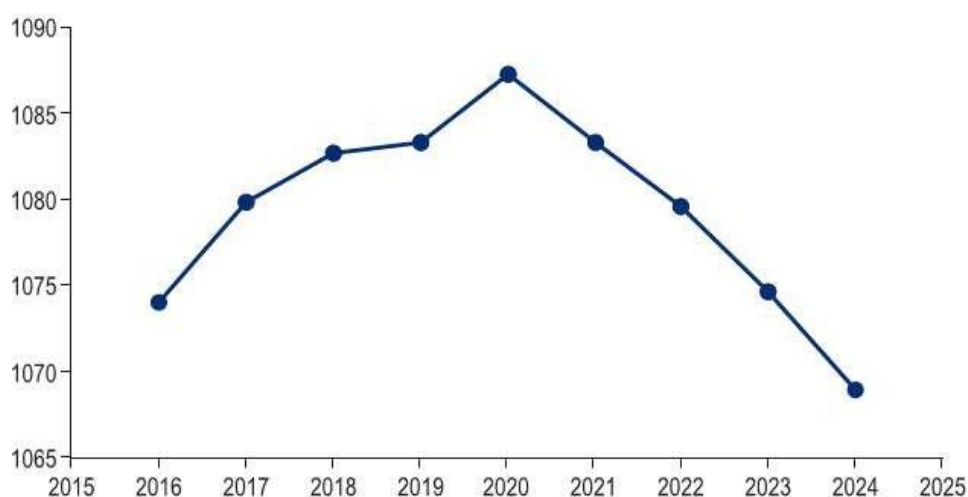


Рисунок 1- Динамика численности учителей общеобразовательных организаций РФ (без внешних совместителей и работающих по договорам ГПХ) за период 2016-2024 гг., тыс. чел.

Базу данного исследования составил анализ новой кадровой ситуации в общеобразовательных школах. В учреждениях наблюдается заметный прирост молодых специалистов – выпускников высших учебных заведений. Однако данная положительная динамика нейтрализуется последующей текучестью молодых кадров, что свидетельствует о неслаженных и неустойчивых процессах интеграции молодых учителей в профессиональную и социальную

среду образовательной организации. На Рисунке 2 отражены ключевые изменения в возрастной структуре учительского корпуса России. Отмечается рост доли молодых специалистов в возрасте до 35 лет, и одновременно с этим наблюдается тревожная тенденция к «старению» кадрового состава по критически важным предметам. За восемь лет увеличилась доля учителей старше 60 лет (по физике, математике, химии). Возникает противоречивая картина: с одной стороны есть приток молодёжи в профессию (например, начальные классы), а с другой – проблема закрепления специалистов в естественно-научном и физико-математическом профиле остаётся актуальной, в связи с чем возникает необходимость разработать целевые меры адаптации, направленные именно на эту категорию сотрудников.

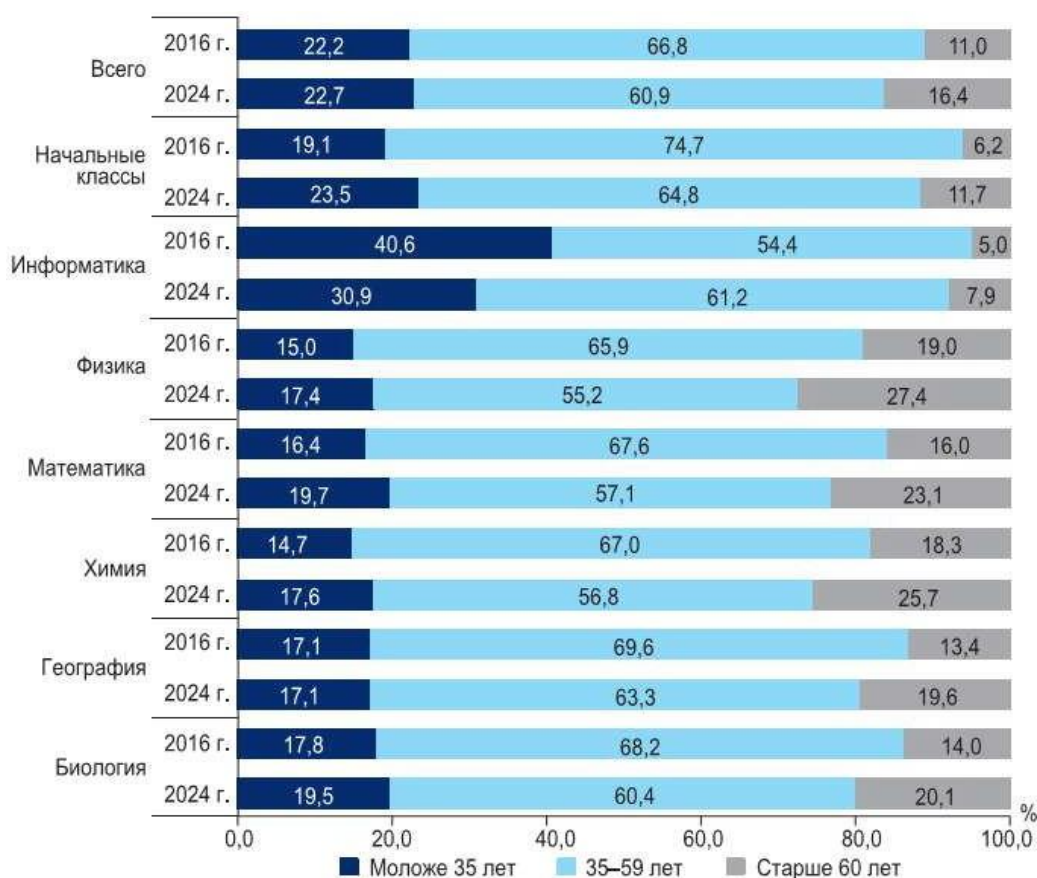


Рисунок 2- Изменение возрастной структуры учителей РФ в период с 2016 по 2024 г., в целом и по отдельным предметам, %

Статистика по Нижегородской области (Таблица 1) отражает критическое положение региона: убыль учителей по информатике, физике и биологии превышает общероссийские показатели.

Таблица 1- Прирост численности учителей с 2016 по 2024 г., Нижегородская обл., %

Регионы	Прирост численности учителей, %							
	Всего	Нач. классы	Информатика	Физика	Математика	Химия	География	Биология
Россия	- 0,5	4,8	- 6,0	- 6,3	- 0,2	- 9,9	- 3,7	- 2,5
Ниж. обл.	- 2,4	6,0	- 19,0	- 11,4	- 1,1	- 9,2	- 3,5	- 8,2

Общеобразовательные учреждения вынуждены конкурировать за молодых специалистов, преподающих точные и естественно-научные дисциплины. Рассмотрим практику выстраивания адаптационных процессов в одной из школ Нижнего Новгорода. Кадровый портрет принятых сотрудников за последние 2 года характеризуется преобладанием молодых учителей. Чтобы уменьшить риски увольнения молодых специалистов, администрацией была разработана комплексная модель адаптации (Рисунок 3).

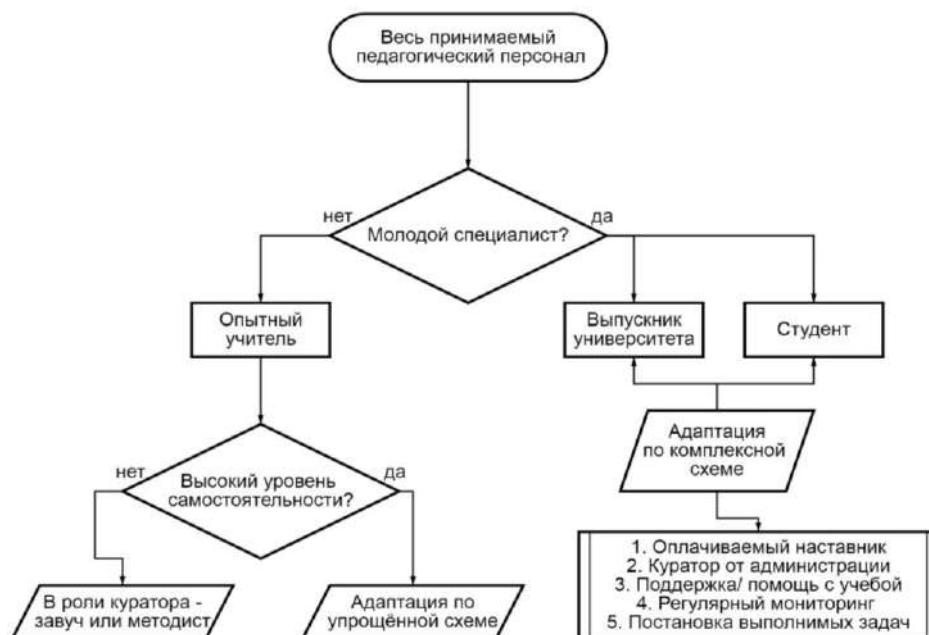


Рисунок 3 - Алгоритм диагностики и выбора модели адаптации для разных категорий педагогов

Для удержания молодых специалистов была введена система совместного кураторства. За педагогом закрепляется не только наставник, но и курирующий завуч. Они попеременно посещают уроки и фиксируют замечания и рекомендации в едином «Журнале адаптации». Особое внимание уделяется студентам-учителям, для них разрабатывают гибкий график работы, оказывают помощь с учёбой. Система адаптации дополнена регулярными совещаниями завучей с наставниками и еженедельными собеседованиями с начинающими учителями. Такое взаимодействие помогает оперативно решать возникающие проблемы, снижает уровень тревожности, улучшает психологический климат в коллективе; наставник и подопечный вместе корректируют план индивидуального развития.



Рисунок 4 - Самоподдерживающаяся система адаптации

Таким образом, исследование подтверждает тезис экспертов (Рисунок 4) о том, что представители молодого поколения приносят в компании свои взгляды и ценности, меняя условия труда: для них наиболее важны психологическая безопасность, чувство принадлежности и заботливое руководство.^{iv} По итогам опроса выявлено, что 5 из 9 респондентов отмечают снижение уровня стресса при наличии поддержки наставника (например, в конфликтах с родителями). В ходе интервью с руководителями молодые специалисты признали, что совместные совещания способствуют формированию чувства принадлежности к коллективу. Сравнительный анализ текучести кадров показал, что средняя продолжительность работы молодых специалистов увеличилась с 2 месяцев до полугодия. Молодые учителя,

проработавшие год, становятся добровольными помощниками для новичков, формируется эффект «поддержки по цепочке», что положительно сказывается на корпоративной культуре и процессах адаптации.

Список литературы:

1. Аксенова Т.А., Тчанникова А.А. Особенности привлечения и удержания персонала поколения Z. Журнал «Инновационная наука». №12-2/2021 URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-privlechenie-i-uderzhaniya-personala-pokoleniya-z>

2. Андреева Е.В., Ронжина Н.В. Проблемы профессиональной адаптации молодых педагогов в образовательных учреждениях и пути их преодоления. Российский научный журнал «Телескоп: журнал социологических и маркетинговых исследований». №2/2025 URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-professionalnoy-adaptatsii-molodyh-pedagogov-v-obrazovatelnyh-uchrezhdeniyah-i-puti-ih-preodoleniya>

3. Балюк В.Н. Поколение Z на российском рынке труда: что следует учитывать работодателю? Студенческий научный электронный журнал «StudArctic Forum» №1/2025 URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/pokolenie-z-na-rossiyskom-rynke-truda-cto-sleduet-uchityvat-rabotodatellyu/viewer>

4. Колчин Д.Ю. Жизненная философия поколения Z. Материалы журнала «Манускрипт». Том18. Выпуск1/2025 URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/zhiznennaya-filosofiya-pokoleniya-z/viewer>

5. Резник С.Д. Менеджеры университета: теория, практика и эффективность

организации личной работы: монография/ С.Д. Резник, И.С. Чемезов. М.: 2021

МОЛОДОЕ ПОКОЛЕНИЕ НА ПРОИЗВОДСТВЕ: МОТИВАЦИЯ, ЦЕННОСТИ И ВЫЗОВЫ ДЛЯ ТРАДИЦИОННОГО УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОВЫМИ РЕСУРСАМИ

Безрукова Н.А.

Кандидат эконом. наук, доцент,
доцент кафедры экономики предприятий и организаций,
Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

Цапина Т.Н.

Кандидат эконом. наук, доцент,
доцент кафедры экономики предприятий и организаций,
Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

Аннотация. В статье рассматривается проблема управления разновозрастным персоналом в современных производственных компаниях. На основе анализа теории поколений исследуются особенности мотивации и ценностных ориентиров представителей разных возрастных групп. Особое внимание уделяется различиям в профессиональных приоритетах и рабочих амбициях представителей разных поколений. Представлена комплексная система управления персоналом, включающая финансовые и нефинансовые стимулы, гибкие форматы работы и современные методы обучения. Обосновывается необходимость создания персонализированных планов развития с учетом поколенческих особенностей сотрудников.

Ключевые слова: трудовые ресурсы, управление, мотивация, рабочая сила, теория поколений, меры по удержанию кадров.

Трудовые ресурсы определяются как часть населения страны, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, необходимыми для работы в народном хозяйстве [2].

В настоящее время компании работают в условиях разнообразия персонала с точки зрения возраста и жизненного опыта. Существенное

удлинение периода профессиональной деятельности и активное появление на рынке труда новых поколений привели к созданию особой рабочей среды, где вместе работают сотрудники разных возрастных групп — от представителей послевоенного поколения до зумеров.

Такие изменения в возрастной структуре персонала порождают серьёзные проблемы в сфере кадрового менеджмента. Научные исследования подтверждают наличие существенных различий между поколениями в отношении профессиональных приоритетов, рабочих амбиций и поведенческих моделей.

Процент работников, относящихся к поколению Z, на данный момент остаётся относительно небольшим. Однако по естественным причинам численность специалистов поколения Z с каждым годом будет расти и составлять существенную долю кадрового состава организаций.

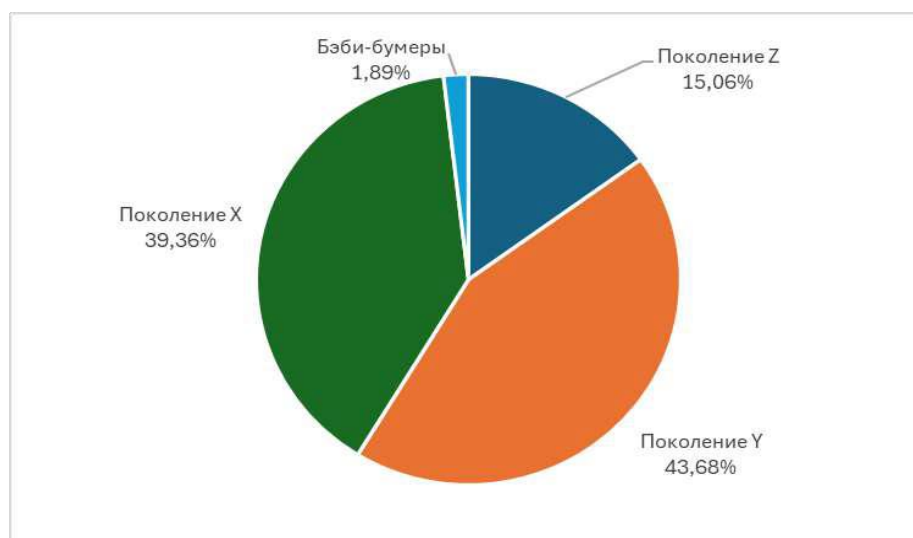


Рисунок 1 - Структура рабочей силы по возрастным группам в 2024 году, % [5]

В связи с этим возникает необходимость в разработке специализированных стратегий управления персоналом, которые будут учитывать специфику каждого поколения, одновременно способствуя их продуктивному взаимодействию и командной работе [1]. Теория поколений, разработанная Штраусом и Хоу и изложенная в труде «Поколения» в 1991 году, представляет собой исследовательскую модель, согласно которой мировая история демонстрирует закономерное чередование поколенческих архетипов.

Проведя анализ исторических процессов, начиная с XVI столетия и до современности, авторы пришли к заключению о существовании закономерной цикличности в развитии общества. Люди, рождённые в конкретные временные отрезки, формируют единые социокультурные группы, объединённые схожим мировоззрением и ценностными ориентирами.

По утверждению исследователей, демографическая смена происходит приблизительно каждые два десятилетия. При этом представители каждого поколения находятся под влиянием идентичных исторических обстоятельств и общественных трансформаций, что формирует их мировоззренческие основы и поведенческие паттерны. Они определили четыре типа поколений, представленные в таблице ниже [4].

Таблица 1 - Ценности и характеристика поколений

Поколение	Период рождения	Ключевые ценности и характеристики	Отношение к работе	Что ждут от работодателя
Бэби-бумеры	1946 – 1964	Опыт, консерватизм, преданность делу, стабильность	Работа на первом месте, делают свою работу хорошо, не готовы к большим переменам и новым инструментам	Стабильность, уважение к их опыту, не готовы подстраиваться под работодателя
Поколение X	1965 – 1980	Работоспособность, целеустремленность, управленческие навыки, постоянное развитие	Готовы к развитию, но требуют стабильности и гарантий	Стабильность, четкие гарантии, долгосрочные перспективы
Миллениалы (Y)	1981 – 1996	Адаптивность, готовность учиться, работа в стрессе и сверхурочно	Готовы много работать и развиваться, но ценят баланс	Хорошая атмосфера, нематериальное поощрение (благодарности, конкурсы), развитие навыков
Поколение Z (Alpha)	с 1997	Саморазвитие, свобода, высокая оплата труда, прагматизм	Работа должна быть в удовольствие, не готовы полностью посвящать себя работе. Легко находят информацию, но не запоминают ее большие объемы.	Непринужденная обстановка, высокий доход, независимость от нематериальной мотивации

Помимо вышесказанного, сотрудники до 35 лет — представители поколений Z и миллениалов — часто сталкиваются с такими проблемами:

- ищут новый смысл жизни;
- испытывают профессиональное выгорание;

- имеют неразвитый эмоциональный интеллект (и сотрудники, и руководители);

- боятся, что их уволят;

- считают рабочую атмосферу токсичной.

Эти сложности обострились во время пандемии COVID-19, когда многие перешли на удалённую работу. Из-за того что рабочее и личное время перестали чётко разделяться, люди стали сильнее уставать эмоционально [3]. Традиционный HR на производстве при управлении молодыми поколениями, отличающимися ценностями и ожиданиями, сталкивается с серьезными вызовами.

Одним из наиболее острых является вызов, связанный с четкими графиками и дисциплиной. Непрерывный производственный цикл требует четкого начала и конца смены. Однако для молодых поколений график становится фактором, снижающим их эффективность. Они могут уйти с более оплачиваемой должности ради возможности иметь гибкий график или работать удаленно в тех областях, где это допустимо.

Возникает проблема и в сфере обучения и работы с информацией. Молодые сотрудники, обладающие клиповым мышлением, не воспринимают многочасовые инструктажи и объемные папки с бумажными инструкциями по технике безопасности. Они привыкли получать знания быстро и визуально — через короткие видео или мобильные приложения. В результате традиционная система обучения, выстроенная для контроля и отчетности, становится неэффективной.

Кардинально меняется и мотивация. Если для предыдущих поколений зарплата и социальный пакет были ключевыми стимулами, то для поколения Z это — лишь базовый фактор. Его отсутствие демотивирует, но наличие не гарантирует лояльности. Их мотивирует смысл и постоянное развитие. Сотрудник может уйти с более оплачиваемой должности просто потому, что ему «неинтересно» или он не видит перспектив личного роста. Глубинный конфликт возникает и в стиле управления. Авторитарная модель «начальник —

подчиненный», характерная для цеховой культуры, не приветствуется со стороны молодого поколения. Молодые работники открыто задают вопросы «почему?», предлагают альтернативные методы работы и ожидают партнерского диалога. Это приводит к постоянным конфликтам с линейными консервативными руководителями.

Для создания эффективной программы мотивации в организации, где трудятся представители различных возрастных категорий, важно анализировать их ключевые ориентиры и жизненные позиции, формируя при этом многоуровневую систему стимулирования.

Таблица 2 - Система мотивации управления сотрудниками различных поколений

Аспект управления	Бэби-бумеры	Поколение X	Поколение Y	Поколение Z
Главный мотиватор	Стабильность, уважение, символические награды, карьерный рост	Свобода и автономия, материальное вознаграждение	Ощущение смысла работы, возможности для роста и обучения	Быстрый результат, технологичная среда, личное развитие, проектная работа, гибкий график
Финансовая мотивация	Премии за выслугу лет, доплаты за стаж, надежная пенсия	Система KPI и бонусов за результат, опционы, прозрачная система оплаты	Справедливая зарплата, бонусы за достижение целей, программы помощи с ипотекой	Высокая стартовая зарплата, мгновенные бонусы и выплаты, подписки и сервисы
Нефинансовая мотивация	Почетные грамоты, доски почета, звание "Лучший работник", публичное признание	Гибкий график, дополнительный отпуск, возможность удаленной работы	Программы обучения и развития, наставничество, тимбилдинги, корпоративная социальная ответственность	Персональный план развития, геймификация, хакатоны, возможность работать над разными проектами
Формат работы	Стандартный офисный/сменный график, работа в офисе/на производстве	Гибкий график, возможность частично удаленной работы	Свободный график, удаленная работа, коворкинги	Полная удаленка, гибридный формат, цифровые платформы для коллаборации
Обучение и развитие	Очное обучение, курсы повышения квалификации, школа наставничества	Самостоятельное онлайн-обучение, тренинги, отраслевые конференции	Микрообучение, корпоративная LMS, программы MBA за счет компании	VR-тренажеры, интерактивные курсы, короткие видеоуроки, обучение через игры
Обратная связь и коммуникация	Ежегодная официальная аттестация, личные встречи с руководством	Ежеквартальные встречи, обсуждение целей и результатов	Регулярные встречи, опросы, неформальное общение	Мгновенная обратная связь в чатах

Таким образом, в современной организации работают представители различных поколений. Универсальная система управления персоналом отсутствует, поэтому HR-стратегия должна быть гибкой и комбинировать разные инструменты, а именно разрабатывать персонализированные планы развития с учетом особенностей каждого поколения.

Список литературы:

1. Дмитриева С.В. Влияние формирующегося многопоколенного рабочего пространства на методы и техники управления персоналом // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2024. Том 14. № 5А. С. 602-611.
2. Зверева С. А. Трудовые ресурсы: разные походы к определению понятия // Экономика и социум. 2021. №12-1 (91).
3. Коновалова В.Г. «Тихие» тенденции в управлении персоналом: новые термины или новые проблемы? // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2023. – № 4. – с. 21–26.
4. Сытник, А. А. Система мотивации сотрудников разных поколений в условиях развития цифровой среды организации / А. А. Сытник, А. А. Сытник // Актуальные проблемы экономики и менеджмента. – 2021. – № 1(29). – С. 138-146.
5. Рабочая сила, занятость, безработица в России в 2024. Росстат [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://rosstat.gov.ru/labour_force (дата обращения: 12.10.2025).

ИНСТРУМЕНТЫ АНАЛИТИКИ ДЛЯ ПОДДЕРЖКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В ГРАЖДАНСКОЙ АВИАЦИИ

Валиуллин Р.Ф.

Кандидат наук, доцент,
доцент кафедры экономики и управления на предприятии,
Казанский национальный исследовательский технический университет
им. А.Н. Туполева

Зигангиров Н.И.

Студент магистратуры,
Казанский национальный исследовательский технический университет
им. А.Н. Туполева

Аннотация. В статье рассматриваются основные аналитические подходы, помогающие принимать управленческие решения в авиации. Описаны примеры использования методов системного анализа при планировании рейсов, техническом обслуживании и управлении доходами авиакомпаний. Отмечено, что такие инструменты также применяются при организации работы персонала и оценке его эффективности. Подчеркивается, что использование аналитических методов делает управление авиационными организациями более устойчивым и результативным.

Ключевые слова: методы системного анализа, аналитические инструменты, управление авиацией, моделирование, оптимизация, эффективность.

Гражданская авиация — это сложная система, где тесно связаны аэропорты, авиапарк, логистика и цифровые технологии. Эффективное управление здесь требует комплексного подхода, учитывающего взаимное влияние всех элементов. Методы системного анализа помогают видеть отрасль как единое целое, находить причины проблем и оценивать последствия решений [1]. С их помощью можно планировать работу персонала,

распределять нагрузку пилотов и инженеров, прогнозировать потребности в кадрах и повышать надёжность всей системы. Эти же методы применяются при планировании рейсов, техническом обслуживании и управлении доходностью, делая работу авиакомпаний более устойчивой и эффективной [2; 3].

Цель исследования – обобщить инструменты аналитики, которые помогают принимать управленческие решения в авиации, показать их особенности и преимущества, а также определить, где они наиболее эффективны – при планировании, обслуживании техники, управлении доходами и кадрами.

Методы системного анализа в авиации основаны на принципах целостности, иерархичности и обратных связей. Они предполагают рассмотрение авиации как единой системы, где любое изменение, например, увеличение числа рейсов, может одновременно улучшить финансовые показатели и создать дополнительную нагрузку на инфраструктуру. Такой подход помогает согласовывать решения на разных уровнях управления – от отдельных рейсов до международных маршрутов – и находить баланс между экономической эффективностью, безопасностью и эксплуатационными возможностями [1]. В практической плоскости методы системного анализа применяются при планировании авиапарка и маршрутной сети. В отличие от традиционных подходов, они позволяют учитывать не только спрос, но и взаимосвязь между загрузкой рейсов, техническим обслуживанием и расходами, что помогает авиакомпаниям принимать более обоснованные и устойчивые решения [2].

Одной из важных задач остаётся составление расписания полётов. На первый взгляд это обычное распределение времени вылетов, но на деле приходится учитывать множество факторов — занятость аэропортов, доступность экипажей, техническое состояние самолётов и требования международных норм. Использование методов системного анализа помогает учитывать все эти условия одновременно, снижать риск задержек и обеспечивать стабильную работу авиакомпании [5].

Не менее значимой является организация технического обслуживания. Любая внеплановая поломка ведёт к простоям и потерям, поэтому важно заранее оценивать риски и планировать профилактику. Для этого применяются статистические и имитационные методы, которые позволяют прогнозировать возможные отказы и оптимизировать график обслуживания. Такой подход помогает поддерживать исправность флота и уменьшает расходы на внеплановый ремонт [5].

Особое значение методы системного анализа имеют в управлении доходами авиакомпаний – управлении доходностью. Цены на авиабилеты динамичны и зависят от времени до вылета, загрузки рейса, конкуренции и сезонности. Локальные методы ценообразования не позволяют учесть всю совокупность этих факторов. Методы системного анализа позволяют моделировать спрос, использовать прогнозные алгоритмы и гибко менять цены на билеты так, чтобы максимизировать доходность. Например, при низкой загрузке рейса билеты могут временно удешевляться для привлечения пассажиров, а при высокой – дорожать. Такой подход обеспечивает не только финансовую эффективность, но и устойчивое развитие авиакомпании в условиях конкуренции [4].

Ещё один пример применения методов системного анализа – восстановление расписания при сбоях. Когда рейсы отменяются из-за непогоды или технических неполадок, возникают цепные задержки: нарушается график экипажей, пассажиры опаздывают на пересадки, аэропорты перегружаются. В таких ситуациях ручное управление уже неэффективно. Использование аналитических моделей помогает быстро рассчитать возможные варианты замены рейсов и перераспределения ресурсов [6], что снижает потери и помогает сохранить удовлетворённость пассажиров.

Для реализации перечисленных задач используется широкий набор методов. Среди них можно выделить линейное и целочисленное программирование, дискретно-событийное моделирование, многокритериальную оптимизацию, сценарное моделирование, машинное

обучение, а также теорию игр. Каждый из этих методов имеет свои преимущества и области применения. Их систематизация представлена в таблице 1, где отражены ключевые задачи, применяемые методы, данные для анализа, показатели эффективности и источники литературы.

Таблица 1- Методы аналитики и их применение для поддержки управленческих решений в гражданской авиации

Задача	Рекомендуемые методы	Ключевые данные	Показатели эффективности
Оптимизация использования флота и расписаний	Линейное и целочисленное программирование, стохастическое моделирование	Расписания рейсов, вместимость самолётов, загрузка маршрутов	Операционные расходы, коэффициент использования парка
Планирование технического обслуживания (ТО)	Прогнозные и оптимизационные модели, марковские цепи	История отказов, время простоя, стоимость запасных частей	Среднее время отказов, стоимость ТО
Восстановление расписания при сбоях	Имитационное моделирование, эвристические алгоритмы	Текущие расписания, графики экипажей, данные о задержках и пересадках	Время восстановления, число отмен
Управление доходностью и распределение слотов	Модели спроса, динамическое ценообразование, методы теории игр	История бронирований, цены, данные аэропортов	Средняя выручка, коэффициент отказа от бронирования, загрузка рейсов

Таким образом, применение методов системного анализа и аналитических инструментов в авиации обеспечивает комплексное решение задач планирования, технического обслуживания и управления доходностью. Особое значение такие методы приобретают в управлении персоналом, где они позволяют оптимизировать рабочие процессы, распределение нагрузки и систему подготовки кадров. В результате повышается эффективность использования ресурсов, улучшается качество принимаемых управленческих решений и устойчивость функционирования авиационных предприятий в целом.

Список литературы:

1. Саати Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий / Пер. с англ. — М.: Радио и связь, 1993. — 320 с.
2. Горбунов В. П. Методы оптимизации модельного ряда при формировании состава и структуры парка воздушных судов в рамках создания единой маршрутной сети [Электронный ресурс] // Транспортная теория и практика. — 2023. — Режим доступа: [https://cyberleninka.ru/article/n/metody-optimizatsii-modelnogo-ryada-pri-formirovanii-sostava-i-struktury-parka-vozdushnyh-sudov-v-ramkah-sozdaniya-edinoy](https://cyberleninka.ru/article/n/metody-optimizatsii-modelnogo-ryada-pri-formirovanii-sostava-i-struktury-parka-vozdushnyh-sudov-v-ramkah-sozdaniya-edinoy-marshrutnoy-seti) (дата обращения: 07.10.2025).
3. Методы оптимизации планирования технического обслуживания авиационного парка [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/metody-optimizatsii-planirovaniya-tehnicheskogo-obsluzhivaniya-aviatsionnogo-parka/viewer> (дата обращения: 07.10.2025).
4. Fiig T., Möller A., Tarrason D. Dynamic pricing of airline offers [Электронный ресурс]. — Монреаль: IATA, 2020. — Режим доступа: <https://www.iata.org/contentassets/0688c780d9ad4a4fadb461b479d64e0d/dynamic-pricing--of-airline-offers.pdf> (дата обращения: 07.10.2025).
5. Santos B. A., Hane C. A novel column-generation heuristic for airline crew pairing [Электронный ресурс] // arXiv preprint arXiv:2004.13714, 2020. — Режим доступа: <https://arxiv.org/abs/2004.13714> (дата обращения: 07.10.2025).

УПРАВЛЕНИЕ ЭМОЦИОНАЛЬНЫМ ВЫГОРАНИЕМ НАУЧНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ

Власова Ю.А.

Кандидат эконом. наук, доцент,
доцент кафедры государственных и муниципальных финансов
Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова

Шурупов И.А.

бизнес-тренер, Высшая школа психологии (институт), менеджер по запуску
проектов, ООО «Ричмедиа»

Аннотация. Статья посвящена вопросам управления научно-педагогическими работниками высших учебных заведений. Предметом работы является профессиональное выгорание научно-педагогических кадров. Объектом - факторы, влияющие на профессиональное выгорание научно-педагогических сотрудников и методы управления им. Выводы, полученные в результате работы, имеют практическую значимость и могут быть использованы в политике управления персоналом высшего образовательного учреждения.

Ключевые слова: управление персоналом, тайм-менеджмент, профессиональное выгорание, метод «Помодоро»

Отсутствие научно разработанных подходов к решению проблем в сфере научно-педагогических кадров и концепции мотивации трудовой деятельности среди научно-педагогических работников (далее НПР) в теории менеджмента определяет актуальность темы.

Сложность в управлении коллективом высшей образовательной организации, в особенности НПР, заключается в многогранности профессии и высоких требований, предъявляемых работодателями к ним на данный момент развития российской высшей школы.

Ряд факторов, в большей степени таких как необходимость соответствовать российским и международным рейтингам, а также повышение качества образования и регулярные оценки образовательных услуг в целом, приводят к увеличению нагрузки на НПП как в плане требований к выполнению работы, так и в контексте расширения их обязанностей. К функциям НПП часто относят:

- педагогическую деятельность
- научную деятельность
- воспитательную деятельность
- административную деятельность
- учебно-методическую деятельность
- профориентационную деятельность
- регулярную переподготовку

Каждая из видов деятельности имеет также широкий спектр активностей, в том числе научная деятельность предполагает и написание научных статей, и участие в научно-исследовательской работе, грантах, вовлечение в научную деятельность студентов и аспирантов, руководство этими работами, разработка и внедрение результатов интеллектуальной деятельности и так далее.

Профессорско-преподавательский состав в условиях стремительно меняющихся условий регулярно адаптирует свои знания и учебно-методические материалы в соответствии с текущими тенденциями, обновляя данные, проходя переподготовку, адаптируя задания для новых поколений студентов, у которых меняется восприятие и усвоение материала, что тоже требует большого количества времени и усилий. [3]

Унификация требований к НПП вне зависимости от его личных свойств, например, большей склонности к научной деятельности нежели деятельности куратора студенческих групп, в отдельных случаях на фоне текущих обстоятельств и высокой нагрузки может привести к профессиональному выгоранию преподавателя высшей школы.

Вопрос профессионального выгорания поднимался в научной литературе неоднократно [1], однако в настоящее время в научной литературе имеются лишь общие рекомендации без учета особенности профессии.

Методы профилактики выгорания можно разделить на несколько групп: это методы тайм-менеджмента, делегирования, создание разграничения рабочего и личного времени, физическая активность, климат в коллективе.

Проблемы профессионального выгорания не могут оставаться в стороне от руководства ВУЗ, так как наличие подобных проблем снижает качество преподавания, что сказывается на итоговых результатах работы подразделений университета. В связи с этим для решения проблем профессионального выгорания, по нашему мнению, необходим комплекс конкретных мер, направленных на борьбу с данным явлением.

Во-первых, благоприятная творческая и дружелюбная человекоцентричная среда непосредственно в ВУЗе будет положительно сказываться на уровне удовлетворённости сотрудников. Для решения этих вопросов предлагается ввести анкетирование сотрудников, содержащее вопросы о степени удовлетворенности от условий трудовой деятельности, проблемах и предложениях по их улучшению. Получение подобной обратной связи будет иметь двойной эффект. Руководители структурных подразделений будут в курсе проблем и недостатков в рамках коллектива, а работники получат моральное удовлетворение от того, что их мнение важно и ценно для руководства. Мастер-классы и тренинги по вопросам управления временем преподавателя научной школы, по методам психологической разгрузки и методам взаимодействия с новым поколением студентов, создание регулярных встреч с коллегами для обмена опытом и новыми методами обучения. [2] Освоение таких методов тайм-менеджмента как метод «помодоро» и метод «Паретто» позволит снизить уровень профессионального выгорания на работе. [4]

Во-вторых, прозрачная система оплаты труда и премирования позволит работникам выстроить траекторию своей деятельности. В-третьих, ранжирование профессорско-преподавательского состава по их склонностям и

профилям работы позволит сотрудникам уделять больше времени тем видам работ, к которым они более склонны, что повысит эффективность выполняемой работы.

Нами были ранжированы причины возникновения профессионального выгорания у профессорского-преподавательского состава и систематизированы методы для нивелирования или снижения риска появления подобных факторов (табл. 1)

Таблица 1 - Матрица причин профессионального выгорания у профессорского-преподавательского состава

Проблема	Степень риска	Решение
Многозадачность и нехватка времени на выполнение основных педагогических и научных функций	Высокий	мастер-классы, тренинги по вопросам тайм-менеджмента преподавателя, семинары по методам психологической разгрузки, повышение квалификации
Проблемы, связанные с введением в учебный процесс новых технологий	Высокий	
Ограниченное общение внутри коллектива	Средний	регулярные встречи с коллегами для обмена опытом и новыми методами обучения
Недостаточно понятная система оплаты труда и премирования	Средний	встречи с руководством
Необходимость выполнения дополнительных административных функций	Низкая	делегирование
Необходимость выполнения плана по деятельности отличной от преподавательской	Низкая	овладение навыками тайм-менеджмента преподавателя, разграничение задач,
Неравномерное распределение нагрузки в течение года	Низкая	деление задач/ответственности

Источник: составлено авторами

Таким образом, по нашему мнению, руководство высших образовательных учреждений должно обращать больше внимания на управление профессиональным выгоранием сотрудников подобной сферы деятельности - научно-педагогических сотрудников и включать соответствующие меры в политику управления персоналом.

Список литературы:

1. Каминская О.В., Омеляненко И.А., Сидоренко А.В. [Тайм-менеджмент в повышении результативности работы персонала](#) // [Академическая публицистика](#). 2025. № 4-2. С. 210-213.
2. Егорова А.В. Профессиональное выгорание преподавателя вуза: симптомы и профилактика URL: <https://unecon.ru/professionalnoe-vygoranie-prepodavatelya-vuza-simptomy-i-profilaktika/>
3. Шурупов И.А., Власова Ю.А. Современные техники тайм-менеджмента для различных категорий руководителей // Социальные и экономические системы. 2025. № 9 (71). С. 233-247
4. Франческо Чирилло Метод Помидора: управление временем, вдохновением и концентрацией, Москва: ООО «Издательство «Эксмо», 2020. 44 с.
5. Юсупова С.М., Демагина Н.В. [Управленческие решения вузов, связанные с цифровой трансформацией образовательного процесса](#) // [Гуманитарный научный журнал](#). 2025. № 1-1. С. 3-16.

ДОРОГА ОБРАТНО: КАК ВЕРНУТЬ ВРАЧЕЙ В СЕЛА И МАЛЫЕ ГОРОДА

Галин И.А.

Студент магистратуры,

Башкирская академия государственной службы и управления
при Главе Республики Башкортостан

Буранбаева Л.З.

Кандидат эконом. наук, доцент кафедры экономики и управления
Башкирская академия государственной службы и управления
при Главе Республики Башкортостан

Аннотация. Одной из важнейших проблем отечественной системы здравоохранения является миграция медицинских специалистов из городов в сельскую местность или, наоборот, их отток из регионов в мегаполисы. Этот процесс напрямую влияет на баланс кадрового потенциала, качество оказания медицинской помощи и социальную стабильность в регионах. В условиях дефицита кадров особенно остро стоит вопрос о мотивации врачей и среднего медицинского персонала оставаться на периферии или возвращаться в отдаленные районы.

Ключевые слова: дефицит кадров, здравоохранение, кадровая политика, миграция специалистов, медицинские кадры, профессиональное выгорание, профессиональная подготовка, цифровые технологии

В современной России система здравоохранения сталкивается с серьезной проблемой: врачи и медсестры распределены по стране неравномерно. Это особенно заметно, когда опытные специалисты уезжают из деревень и маленьких городов в большие города и столицы. В результате этого дисбаланса страдает качество медицинской помощи: жителям отдаленных районов становится сложнее получить квалифицированную помощь, что негативно отражается на их здоровье [2].

Медицинские работники уезжают из сельской местности и небольших городов по целому ряду причин, которые тесно связаны между собой:

1. Финансовые трудности. Заработная плата врача (медсестры) в провинции, как правило, значительно ниже, чем в крупных городах. Несмотря на усилия государства по увеличению оплаты труда, эта разница сохраняется, заставляя многих специалистов искать более высокооплачиваемую работу.

2. Неудовлетворительные условия жизни. Жизнь в сельской местности часто связана с нехваткой комфортного жилья, недостаточным развитием социальной инфраструктуры (школ, детских садов, культурных центров) и проблемами с транспортом. Молодые специалисты, особенно те, у кого есть семьи, часто предпочитают переезжать в места, где эти условия лучше.

3. Ограниченный доступ к профессиональному развитию для специалистов вне крупных центров. Возможности для карьерного роста существенно влияют на решение о переезде. Врачи нуждаются в доступе к современному оборудованию, обучению и участию в профессиональных конференциях. Тем не менее, концентрация образовательных мероприятий в столицах и крупных региональных центрах создает серьезные барьеры для специалистов, работающих в менее развитых районах, затрудняя их профессиональное совершенствование.

Отток медицинских кадров из сельской местности ухудшает здоровье местного населения. Это приводит к возникновению трудностей с получением специализированной помощи, так как пациентам приходится преодолевать значительные расстояния, чтобы попасть к нужному врачу в больших городах; к снижению качества медицинской помощи, то есть оставшиеся специалисты вынуждены работать в условиях перегрузки, что может сказаться на внимательности и привести к ошибкам; к увеличению числа случаев позднего обращения и смертности.

Кроме того, такая ситуация порождает социальное недовольство, так как люди в отдаленных районах чувствуют себя обделенными в плане доступа к качественной медицине.

Для разрешения проблем нехватки врачей и среднего медицинского персонала в отдаленных районах, необходимо разработать и реализовать ряд согласованных мер мотивации по повышению их заинтересованности продолжить работать на селе [3].

К таким мерам следует отнести:

1. Финансовая мотивация и социальная поддержка через достойную оплату труда, дополнительные льготы (например, предоставление жилья, компенсация проезда, льготные путевки в санаторно-курортные учреждения.

2. Улучшение условий жизни и инфраструктуры: создание комфортной среды, развитие инфраструктуры, обеспечение транспортной доступности,

создание условий для образования детей медицинских работников и возможностей для отдыха и досуга для семей врачей.

3. Удержание и развитие медицинских кадров. Чтобы остановить отток квалифицированных врачей из села, необходимо создать условия для их профессионального роста и развития, например, организация на местах регулярного обучения (курсов, стажировок, конференций, семинаров), поддержка участия врачей в научных исследованиях и публикациях.

4. Реализация целевых программ поддержки. Необходимо разрабатывать и внедрять программы, направленные на подготовку местных кадров и их последующее трудоустройство в регионах и селах с наибольшей нехваткой врачей. Данные программы могут включать стипендии для студентов-медиков, готовых работать на селе после окончания учебы, а также организацию подготовительных курсов и практических занятий в вузах.

5. Внедрение современных технологий. Использование телемедицины и других цифровых инструментов позволит частично компенсировать нехватку врачей в отдаленных районах. Жители смогут получать онлайн-консультации, проходить диагностику и получать назначения от специалистов, не выезжая из своих населенных пунктов.

Таким образом, решение проблемы миграции медицинских работников требует скоординированных усилий различных ведомств, привлечения всех заинтересованных сторон и последовательных действий на всех уровнях власти. Только комплексный подход позволит добиться положительных изменений и обеспечить равный доступ к качественной медицинской помощи для всех граждан страны [5].

Поиск оптимального места работы для медицинских работников отечественной системы здравоохранения – это серьезная и актуальная проблема. От этого выбора зависит не только их карьера, но и доступность качественной медицинской помощи для населения. На решение влияют и карьерные перспективы, и условия жизни, и социальная поддержка, и личные обстоятельства. Необходимо понимать, почему медицинские специалисты

предпочитают города, что их заставляет переезжать в отдаленные регионы, с какими трудностями они сталкиваются, как можно стимулировать их перемещение. Города привлекают медиков большим количеством пациентов и возможностями для профессионального роста. Городские больницы и клиники, оснащенные современным оборудованием и технологиями, предоставляют широкий спектр услуг высокого качества. В крупных городах сосредоточены ведущие медицинские центры, исследовательские институты и образовательные учреждения, способствующие профессиональному развитию специалистов. Развитая инфраструктура и комфортная среда обеспечивают им возможности для повышения квалификации и комфортной жизни [4].

Ключевыми аспектами решения данной проблемы являются создание привлекательных условий труда и жизни для медицинских работников на периферии: развитие инфраструктуры, повышение уровня заработных плат, предоставление социальных льгот и программ профессионального развития [1]. Государственные инициативы по стимулированию миграции специалистов в сельскую местность требуют комплексного подхода, включающего материальные стимулы, улучшение бытовых условий и создание возможностей для карьерного роста.

Список литературы:

1. Указ Президента РФ от 6 июня 2019 г. № 254 «О Стратегии развития здравоохранения в Российской Федерации на период до 2025 года» [Электронный ресурс]. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/72164534/>
2. Буранбаева, Л. З. Сельская медицина в Республике Башкортостан: современное состояние и тенденции развития / Л. З. Буранбаева, З. Э. Сабирова // Вестник БИСТ (Башкирского института социальных технологий). – 2023. – № 4(61). – С. 58-65. – DOI 10.47598/2078-9025-2023-4-61-58-65. – EDN CLWQIA.

3. Кадры здравоохранения: проекты и программы [Электронный ресурс]. URL: <https://www.zdrav.ru/articles/4293662080-kadry-medicinskoj-organizacii-problemy-i-resheniya-20-m06-27>

4. Проблемы современной медицины. Почему из сел сбегают врачи? [Электронный ресурс]. URL: https://sprosivracha.com/articles/news/159-problemy-sovremennoy-mediciny-pochemu-iz-sel-sbegayut-vrachi?utm_referrer=https%3A%2F%2Fyandex.ru%2F

5. Социальная политика государства в контексте долгосрочных национальных целей развития / И. Ю. Карелин, Б. Р. Юлдыбаев, Г. А. Мусина [и др.]. – Уфа : Башкирская академия государственной службы и управления при Главе Республики Башкортостан, 2024. – 412 с.

ВЛИЯНИЕ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ НА ДИНАМИКУ РАЗВИТИЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Гордеева О.Г.

Кандидат эконом. наук,
директор АНО «Лаборатория экономических экспертиз»

Аннотация. Рассматриваются вопросы влияния трудовых ресурсов на развитие промышленных предприятий в современных условиях рынка труда. Показано как выявлять резервы повышения эффективности использования персонала путем анализа статистических показателей и сравнительного структурно - динамического метода. Сформулированы рекомендации по совершенствованию управления трудовыми ресурсами в промышленности.

Ключевые слова: эффективность использования, квалифицированный персонал, развитие производства, управление персоналом, кадровая эффективность.

Актуальность темы определяется тем, что в 2025 году российские промышленные предприятия столкнулись с острой нехваткой квалифицированных трудовых ресурсов из-за ситуации в стране, что может существенно повлиять на темпы их развития и конкурентоспособность. Снижение численности трудоспособного населения, внедрение автоматизации, а также рост требований к квалификации персонала создают сложности для производственной сферы и требуют пересмотра традиционных подходов к управлению персоналом. Эффективное использование человеческого капитала является важнейшим фактором обеспечения устойчивого функционирования и расширенного воспроизводства в экономике, поэтому важно проводить оценку состояния трудовых ресурсов.

Двойной дефицит персонала означает, что, с одной стороны, из-за демографической ямы, миграционных потоков, специальной военной операции, трудоспособного населения катастрофически не хватает (эта ситуация продлится как минимум ещё 10 лет), с другой – профессиональный уровень большинства не соответствует требованиям работодателей, а уровень их мотивации работать эффективно и долго в компании крайне низок. Ситуация характерна для всех отраслей, любого региона страны, практически каждой организации [1].

Целью данной статьи является выявление и оценка влияния трудовых ресурсов на динамику развития промышленных предприятий. Для изучения поставленной цели использованы методы: статистический анализ динамики трудовых ресурсов и производственных показателей предприятий за период 2022–2024 годов, сравнительный анализ изменений ключевых показателей, а также расчет производных коэффициентов для оценки эффективности использования трудовых ресурсов. Применялись методы структурно-динамического анализа, позволяющие выявить тенденции и факторы влияния на развитие предприятий.

Проведение аудита системы управления персоналом способствует повышению эффективности работы организации в целом и созданию благоприятной рабочей среды для сотрудников [2].

Как пишет Суслов И.Д. «процесс совершенствования HR-менеджмента является непрерывным, и с увеличением финансовых ресурсов организациям необходимо продолжать инвестировать в модернизацию системы управления для повышения ее эффективности» [3].

Основными источниками больших данных для HR-аналитики в целях управления человеческими ресурсами в организации являются корпоративные информационные системы, собирающие и сохраняющие информацию об организации, из которых можно получить значительный объем данных, необходимых для эффективного функционирования структур кадровой аналитики [4]. Для оценки состояния трудовых ресурсов промышленного предприятия в первую очередь необходимы данные об оплате труда на предприятии. Данные по оплате труда для анализа были получены из Пояснений к бухгалтерской (финансовой) отчетности ООО «ПК «Промтрактор» за 2024 год, где приведена расшифровка статей отчета о финансовых результатах, в том числе расходы на оплату труда в разрезе статей «затраты на производство продукции», «коммерческие расходы» и «управленческие расходы».

Таблица 1 - Выработка продукции на одного работающего ООО «ПК «Промтрактор» за 2023 – 2024 гг.

Показатель и единица измерения	2023	2024	Изменение	
			(+;-)	%
1. Выработка среднегодовая одного работника предприятия, тыс. руб.	6 645,45	6 307,76	-337,69	-5,08
2. Выработка среднегодовая одного производственного рабочего, тыс. руб.	9 966,23	9 326,45	-639,78	-6,42
3. Выработка среднедневная одного производственного рабочего, тыс. руб.	40,35	37,95	-2,4	-5,95

Показатель и единица измерения	2023	2024	Изменение	
			(+;-)	%
4. Выработка среднечасовая одного производственного рабочего, тыс. руб.	5,11	4,81	-0,3	-5,87
5. Удельный вес производственных рабочих в численности всех сотрудников, %	66,68	67,63	0,95	1,42
6. Продолжительность рабочего дня средняя, ч.	7,9	7,88	-0,02	-0,25
7. Отработано одним производственным рабочим за год, дней	247	245,76	-1,24	-0,5

Выработка продукции в среднем за год на одного работника фактически уменьшилась на 337,69 тыс. руб., что можно охарактеризовать как негативный фактор.

Повышение эффективности использования ресурсов на любом историческом этапе является важнейшей задачей экономического роста страны. Особенность современного этапа состоит в количественном снижении численности трудовых ресурсов, занятых выполнением традиционных для экономики нашей страны задач, что обусловлено отраслевыми и территориальными структурными сдвигами, возникшими как ответ на внешние угрозы и необходимость их нейтрализации [5].

Для принятия управленческих решений важно оценить влияние факторов на величину анализируемых показателей.

Таблица 2 - Расчет влияния факторов на величину среднегодовой выработки одного работающего в ООО «ПК «Промтрактор» за 2024 г.

Фактор	Значение показателя				Влияние фактора, тыс.руб.
	коэффициент	дни	часы	тыс. руб.	
Удельный вес рабочих в общей численности персонала	0,01	247	7,9	5,11	94,73
Количество отработанных дней одним рабочим за год	0,68	-1,24	7,9	5,11	- 33,85
Продолжительность рабочего дня	0,68	245,76	- 0,02	5,11	- 16,99

Фактор	Значение показателя				Влияние фактора, тыс.руб.
	коэффициент	дни	часы	тыс. руб.	
Среднечасовая выработка рабочего	0,68	245,76	7,88	- 0,3	- 392,91
ИТОГО	-	-	-	-	- 349,02

Анализ влияние факторов на производительность труда выявляет степень влияния экстенсивных и интенсивных факторов на него.

Таблица 3 - Анализ влияние факторов на производительность труда рабочего в ООО «ПК «Промтрактор» за 2024 гг.

Фактор	Значение показателя			Влияние фактора, тыс. руб.
	дни	часы	тыс. руб.	
Экстенсивные факторы и их влияние				
Изменение количества дней работы	-1,24	7,9	5,11	- 50,06
Изменение продолжительности рабочего дня	245,76	- 0,02	5,11	- 25,12
Итого	-	-	-	- 75,18
Интенсивные фактор и его влияние				
Изменение производительности труда рабочих за час	245,76	7,88	-0,3	-580,98
Всего	-	-	-	-656,16

Трудовые ресурсы остаются ключевым стратегическим фактором успешного развития российских промышленных предприятий в современных условиях структурных изменений рынка труда и кадрового дефицита. Результаты проведенного количественного анализа показывают, что недостаток квалифицированных работников оказывает прямое влияние на темпы роста, производительность и устойчивость промышленных производственных процессов. Для преодоления вызовов и повышения эффективности развития рекомендуется инвестировать в обучение персонала, внедрять новые технологии и совершенствовать систему управления человеческими ресурсами,

что позволит предприятиям адаптироваться к требованиям современной экономики.

Список литературы:

1. Долженко, Р. А. Прикладная экономика труда в условиях двойного дефицита персонала: возрождение и новые вызовы. Часть 1 / Р. А. Долженко, С. Б. Долженко, В. С. Половинко // Уровень жизни населения регионов России. – 2024. – Т. 20, № 2. – С. 163-171.
2. Каширская, Л. В. Проведение аудита системы управления персоналом на основе функционально-стоимостного анализа / Л. В. Каширская // Проблемы экономики и юридической практики. – 2024. – Т. 20, № 5. – С. 268-278.
3. Суслов, И. Д. Направления развития кадрового менеджмента в российских компаниях с учетом цифровой трансформации экономики и рынка труда / И. Д. Суслов // *Oeconomia et Jus*. – 2025. – № 2. – С. 52-60.
4. Аверин, К. Л. Об использовании аналитики больших данных для управления человеческими ресурсами в организации / К. Л. Аверин, Т. Н. Кошелева, О. С. Елкина // Экономика и управление. – 2024. – Т. 30, № 5. – С. 575-583.
5. Наминова, К. А. Методы проведения аудита персонала организации / К. А. Наминова, К. И. Макаева, А. З. Бакаева // Экономическая политика и финансовые ресурсы. – 2024. – Т. 3, № 1. – С. 72-79.

ЦИФРОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ В РОССИЙСКИХ IT-КОМПАНИЯХ (НА ПРИМЕРЕ ООО «ЯНДЕКС»)

Горская Н.Н.

Кандидат технических наук, доцент,
доцент кафедры информационных технологий и инструментальных
методов в экономике,
Национальный исследовательский Нижегородский государственный
университет им. Н. И. Лобачевского

Костюнина В.А.

Студент магистратуры,
Нижегородский государственный университет им. Н. И. Лобачевского

Аннотация. Статья анализирует российские практики цифровых инструментов управления мотивацией персонала в IT-секторе на примере ООО «Яндекс». На основе отечественных источников рассматриваются архитектура HR-tech-стека (трекеры OKR/KPI, eNPS и пульс-опросы, LMS и микрообучение, платформы признания/геймификации, ИИ-ассистенты), принципы интеграции в единый портал и связка с C&B. Предлагается модель оценки эффективности (метрики вовлечённости и лояльности, удержание, time-to-productivity, участие в инициативах, доходимость обучения) и контур A/B-тестирования коммуникаций и сценариев признания.

Ключевые слова: цифровая мотивация персонала; HR-Tech; OKR; eNPS; пульс-опросы; LMS и микрообучение; геймификация; ИИ-ассистенты; Яндекс; вовлечённость.

В условиях цифровой трансформации управление мотивацией персонала в российских IT-компаниях опирается на сочетание данных, платформ и практик нематериального и материального стимулирования. Цифровые решения позволяют интегрировать цели, обучение, коммуникации и обратную связь в «единое окно» и измерять эффект в реальном времени. Ключевые инструменты включают постановку и трекинг целей (OKR/KPI), корпоративные LMS и

микрообучение, регулярные «пульс-опросы» и eNPS, платформы признания и геймификации, а также ИИ-ассистенты. Их сочетание с традиционными льготами и бонусами формирует комплексную модель мотивации [1, с. 58].

Отечественные HRM-платформы (например, HRBOX) агрегируют онбординг, обучение (LMS), оценку 360°, опросы, постановку целей и геймификацию в единую систему с дашбордами для HR-аналитики [1, с. 61]. Геймификация включает цифровые ачивки, корпоративную валюту и витрины поощрений, что усиливает социальное признание и вовлеченность. Микрообучение позволяет подавать знание малыми порциями, повышая доходимость и уменьшая отрыв от основной деятельности; российские провайдеры LMS описывают практики микроуроков и их преимущества для компаний [4, с. 128]. Для оценки лояльности и готовности рекомендовать работодателя применяется eNPS; методика и интерпретация активно тиражируются на российском рынке исследований вовлеченности [2, с. 145]. ИИ-ассистенты на базе LLM снимают рутину, помогая HR-подразделениям стандартизировать резюме, сопоставлять кандидатов с вакансиями, подготавливать коммуникации и отчеты [5, с. 407].

«Яндекс» последовательно сочетает материальные и нематериальные стимулы. С точки зрения долгосрочной мотивации совет директоров одобрил допэмиссию до 3,7 млн акций на ~15 млрд руб. под программы поощрения сотрудников (менее 1% капитала), что приближает мотивационный контур к индустриальным практикам «опционов» [8, с. 772]. В плоскости нематериальной мотивации важны обучение и развитие (онлайн-курсы, микрообучение, внутренние программы), прозрачная постановка целей, а также корпоративные сервисы экосистемы: «Яндекс Go для бизнеса» предоставляет работодателю возможности по корпоративным поездкам и транспорту, которые включают такси, каршеринг и оплату топлива — такие льготы гибко встраиваются в соцпакет [3, с. 90]. Регулярные пульс-опросы и eNPS-замеры позволяют оперативно фиксировать «температуру» команды и корректировать практики признания, коммуникаций и обучения [2, с. 147].

Практическая архитектура мотивации строится вокруг HR-портала с модулями целей, обратной связи и обучения. Предлагается следующий контур оценки: eNPS (ежеквартально), индекс вовлечённости (раз в полугодие), удержание (12-месячный горизонт), time-to-productivity (для новых сотрудников), доля участия в инициативах, доходимость учебных модулей, а также А/В-тестирование текстов уведомлений и карточек признания. Системные дашборды HR-платформ позволяют сопоставлять динамику eNPS с активностью в LMS и выполнением целей OKR, локализуя узкие места и повышая адресность стимулов [1, с. 56].

Цифровизация мотивации поднимает вопросы этики аналитики персональных данных, требований ИБ, а также импортонезависимости стека. На практике это приводит к выбору on-premise или отечественных облаков, разграничению доступа к персональным данным, а также к валидации ИИ-инструментов на предмет точности и отсутствия дискриминации. Для российских IT-компаний (включая «Яндекс») дополнительно актуальна интеграция корпоративных сервисов экосистемы с HR-модулем и минимизация фрагментации инструментов [3, с. 90]

Цифровые HR-инструменты — стратегический ресурс мотивации в российском IT-секторе. Сочетание долгосрочных материальных стимулов и персонализированного цифрового опыта (OKR, LMS/микрообучение, eNPS/пульс-опросы, признание/геймификация, ИИ-ассистенты) усиливает вовлечённость и устойчивость мотивации в гибридной занятости. Кейс «Яндекса» демонстрирует, что интеграция сервисов экосистемы и продвинутая HR-аналитика позволяют оперативно донастраивать стимулы и укреплять приверженность сотрудников [8, с. 772].

Список литературы:

1. Денисенко А. «Яндекс» раздаст сотрудникам для мотивации акции на 15 миллиардов [Электронный ресурс] // CNews. 14.07.2025. URL:

https://www.cnews.ru/news/top/2025-07-14_yandex_razdast_sotrudnikam (дата обращения: 31.10.2025).

2. Крестьянинова Д. «Едва ли повлияет на рынок»: Яндекс провёл дополнительное размещение 678 тыс. акций — специально для сотрудников [Электронный ресурс] // RB.RU. 15.09.2025. URL: <https://rb.ru/news/edva-li-povliyaet-na-rynok-yandexs-provyol-dopolnitelnoe-razmeshenie-678-tys-akcij-specialno-dlya-sotrudnikov/> (дата обращения: 31.10.2025).

3. Яндекс Go для бизнеса. Такси для бизнеса [Электронный ресурс]. URL: <https://business.go.yandex/taxi> (дата обращения: 31.10.2025). (business.go.yandex)

4. Happy Job. eNPS индекс: оценка лояльности сотрудников к компании [Электронный ресурс]. URL: <https://happy-job.ru/types-of-surveys/enps/> (дата обращения: 31.10.2025).

5. Happy Job. Всероссийское исследование вовлечённости 2023 [Электронный ресурс]. URL: <https://happy-job.ru/trends-23/> (дата обращения: 31.10.2025). ([Happy Job](https://happy-job.ru))

БЛОКЧЕЙН И ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ В ПРОЦЕССАХ РАСЧЕТА ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ

Горская Н.Н.

Кандидат технических наук, доцент,
доцент кафедры информационных технологий и инструментальных методов в
экономике,

Нижегородский государственный университет им. Н. И. Лобачевского

Сенина Е.А.

Студент магистратуры,

Нижегородский государственный университет им. Н. И. Лобачевского

Аннотация. в статье рассматриваются актуальные вопросы, связанные с текущими нововведениями и разработками в сфере искусственного интеллекта

и возможностями использования подобных наработок и нововведений в области управления персоналом и трудовой деятельности. Особого интереса заслуживает современный опыт использования блокчейна и искусственного интеллекта в системе материального стимулирования труда, например, в расчете заработной платы. Также в статье отмечены проблемы и перспективы развития применения искусственного интеллекта в системе стимулирования трудовой деятельности и расчете заработной платы сотрудников в частности.

Ключевые слова: блокчейн, искусственный интеллект, заработная плата, стимулирование труда, труд

Одним из актуальных вопросов современной управленческой, экономической повестки стало активное развитие и внедрение в различные сферы деятельности базовых основ искусственного интеллекта и технологий, основанных на машинном обучении и блокчейн-технологии. Стремительное развитие данных сфер и направлений отражается в экономической, управленческой, технологической сферах деятельности. Стремления в области цифровизации отражаются во вложениях материальных ресурсов в многочисленные стартапы и проекты в области развития искусственного интеллекта.

Искусственный интеллект на сегодняшний день представляет собой технологию, которую нельзя охарактеризовать как завершившую свое развитие. Внедрение в управленческую и экономическую сферы происходит технологических и программных инструментов, основанных на технологии искусственного интеллекта. При этом полноценного искусственного интеллекта на сегодняшний день все еще не существует.

Также важным технологическим решением, активно внедряемым в экономическую и трудовую деятельности, является технология блокчейн. Блокчейн — это цифровой реестр, который связывает блоки транзакций в единую, защищенную от изменений цепочку. Эта технология позволяет записывать и передавать данные в безопасной, прозрачной форме без

необходимости в посредниках. Она нашла применение в криптовалютах, таких как биткоин, а также в других сферах, включая логистику, голосование и управление цифровой личностью [3, с. 41].



Рисунок 1 – Основные преимущества блокчейна [5, с. 189]

Разнообразие программных продуктов и технологических решений позволило адаптировать их под различные задачи, связанные, прежде всего с обработкой и передачей различной информации. Особый интерес в условиях современного рынка труда представляет анализ возможностей использования современных технологий на базе искусственного интеллекта и программных продуктов на его основе в области управления персоналом и оптимизации трудовой деятельности.

Если отмечать возможности искусственного интеллекта в сфере управления персоналом, то стоит обратить внимание на его большие возможности в части помощи в рекрутинге и в анализе содержательной стороны трудовой деятельности. Фактически, получается, что искусственный интеллект может быть использован при обработке данных, анализе источников и вводной информации в вопросах найма сотрудников и в вопросах расчета заработной платы работников в компаниях.

Искусственный интеллект может улучшить обработку расчета заработной платы за счет автоматизации таких задач, как ввод данных, расчет налогов и формирование расчетных ведомостей. Подобные продукты помогают соблюдать нормативные требования, автоматически обновляя налоговые ставки, рассчитывая вычеты и создавая точные отчеты. Искусственный интеллект упрощает международное управление заработной платой за счет оптимизации таких задач, как обработка нескольких валют, расчет налогов и выполнение юридических требований [4, с. 488].

Стоит отметить, что вышеперечисленные особенности, в значительной степени, охватывают возможности применения автоматизации в области расчета заработной платы, которая существовала на практике уже достаточно давно (как, например, формулы в ячейках Microsoft Excel). Если отмечать возможности искусственного интеллекта (ИИ), то стоит обратить внимание на возможности формирования задачи без предварительного построения четкого алгоритма. Для взаимодействия с ИИ-помощниками на текущем этапе развития технологий не требуется предварительно прорабатывать конкретную задачу и в ручном режиме ее вносить в базу данных, чтобы при определенном запросе выдавалась уже подготовленная информация. Потенциал ИИ в подобных вопросах гораздо шире и заключается в формировании у искусственного интеллекта шаблонов запросов и вариантов поведения при их появлении, после чего он самостоятельно определяет из имеющихся баз данных наиболее подходящий вариант ответа по запрашиваемой информации или поставленной задаче.

В целом, если мы рассуждаем о возможностях и потенциале ИИ-помощников в вопросе анализа и учета рабочего времени, расчета заработной платы, то можно отметить реализуемые модели учета из американских и китайских компаний, где используются камеры наблюдения для анализа рабочего времени и поведения сотрудников, после чего формируется отчет времени фактической работы сотрудника, из чего формируется его заработная плата за смену.

Возможностей для применения ИИ в области анализа и оценки трудовой деятельности достаточно много, при этом возникающие споры вокруг этики и нравственности по поводу слежки за сотрудниками, постоянным анализом их трудовой деятельности стоит уравновесить альтернативой робототехники и потенциальной заменой всех сотрудников автоматизированными механизмами и алгоритмами. На сегодняшний день однозначным решением проблемы низкой производительности труда является внедрение различных ИИ систем для контроля и стимулирования труда сотрудников. При этом ближайшее будущее в виде автоматизации и цифровизации различных процессов создает совершенно логичную предпосылку для более плотного внедрения искусственного интеллекта в процесс анализа эффективности труда и исчисления заработной платы.

Заработная плата – это вознаграждение за производительность труда. Социалистические системы и тренды коммунистических партий сформировали чрезвычайно пагубное восприятие заработной платы как обязательной платы за наличие работника как такового. Государство получает налоги от работодателя за наличие работника, работник получает обязательную к уплате заработную плату за сам факт наличия трудовых отношений, однако выгода работодателя мало кого интересует, из-за чего возникает проблема в виде отсутствия возможностей содержания большого количества работников на предприятиях и организациях, в соответствии с чем финансовые результаты и рост организаций не находится в приоритете для компаний. Все это требует технологических решений и снижения издержек на работников. Автоматизация в виде ИИ и робототехники в целом позволяет заместить потребности предприятий в человеческих ресурсах. Данное направление представляется намного более перспективным, чем использование ИИ в расчете заработной платы.

Проблема рынка труда достаточно очевидна – люди работают гораздо эффективнее, когда их заработная плата зависит от определенных и конкретных показателей, а не от времени, которое они проводят над «условной работой». Если в дальнейшем оплата времени будет сохранена, то, без сомнения,

потребуются ИИ-помощники для анализа производительности труда материальной мотивации в соответствии с подобными значениями, а не просто за время, проведенное на рабочем месте. При этом потребность в таких инструментах снизится, если оплата труда будет проводиться за определенные достигнутые количественные или качественные результаты.

Также стоит отметить и другую сторону вопроса применения ИИ в расчете заработной платы. Экономист, эксперт в области трудовых отношений В.М. Петров, в своих аналитических работах пишет, что «в условиях цифровизации экономики многие работодатели используют сложные схемы уклонения от уплаты налогов и социального обеспечения, которые трудно выявить с помощью традиционных проверок» [2, с. 81].

Так, например, в сфере платформенной занятости работа курьером, таксистом, репетитором через мобильные приложения, часто встречаются нарушения, связанные с неоформлением трудовых отношений, неуплаты заработной платы, отсутствием социального обеспечения и охраны труда [1, с. 313]. Подобные примеры указывают на то, что ИИ-инструменты и технологии по расчету заработной платы могут служить трудовыми арбитрами, которые определяют возможности и последствия трудовой деятельности и оказываемых услуг. На сегодняшний день подобные системы используются на различных интернет-платформах, чтобы обезопасить клиентов и исполнителей в части оказываемых услуг.

Совершенно очевидно, что возможности искусственного интеллекта в части расчета заработной платы достаточно велики, в то время как применяемые его основы в современных трудовых отношениях достаточно сильно ограничены стоящими локальными задачами. Стоит отметить не только перспективность применения ИИ-помощников в расчете заработной платы и в определении направлений совершенствования и развития инструментов автоматизации налоговых начислений, но и возможности по формированию комплексной системы оценки производительности труда работников и начисления реальной заработной платы, основанной на трудовой деятельности

и результатах. Данные вопросы представляются эффективными и своевременными на сегодняшний день.

Список литературы:

1. Мороз Л.В., Степаненко Р.А. Инновационные технологии в мониторинге соблюдения трудового законодательства Российской Федерации // Вестник науки, сер. 2, №. 2 (83), 2025, С. 312-322.
2. Петров В.М. Защита персональных данных работников в условиях цифровизации трудовых отношений. Право и экономика, №8, 2022, 78-91
3. Федотова В.В., Емельянов Б.Г., Типнер Л.М. Понятие блокчейн и возможности его использования // European science, №. 1 (33), 2018, С. 40-48.
4. Чебуханова Л.В. Искусственный интеллект и его влияние на трансформацию финансовых инструментов // Вестник Академии знаний, №. 5 (64), 2024, С. 486-491.
5. Milana, C., & Ashta, A. (2021). Artificial intelligence techniques in finance and financial markets: a survey of the literature. Strategic Change, 30 (3), 189-209

РИСКИ И БАРЬЕРЫ ВНЕДРЕНИЯ ЦИФРОВЫХ HR-РЕШЕНИЙ В СИСТЕМУ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

Гридина В. В.

Кандидат эконом. наук,
доцент кафедры бизнес-информатики,
Донецкий государственный университет

Голубова К. Е.

Студент магистратуры,
Донецкий государственный университет

Аннотация. Статья посвящена анализу рисков и барьеров внедрения цифровых HR-решений в систему оценки персонала российских предприятий. Представлены основные проблемы, возникающие при интеграции цифровых

инструментов в HR-процессы, а также возможные пути их преодоления. Исследование подчеркивает необходимость комплексного подхода, включающего модернизацию ИТ-инфраструктуры, повышение цифровой компетентности сотрудников и формирование единой стратегии цифровизации.

Ключевые слова: оценка персонала предприятия, цифровые HR-решения, цифровизация HR, риски внедрения, барьеры внедрения, управление персоналом, HR-tech.

Цифровизация HR-процессов в последние годы стала неотъемлемой частью стратегического развития российских предприятий. Внедрение цифровых решений в систему оценки персонала позволяет автоматизировать процесс анализа компетенций, повысить объективность управленческих решений и обеспечить формирование обоснованных кадровых стратегий. По данным исследовательского портала TAdviser, объем российского рынка технологических решений, направленных на автоматизацию и оптимизацию процессов управления персоналом (HR-tech), в 2024 году оценивался в 40,3 млрд рублей, что свидетельствует о динамичном росте и развитии отечественного сегмента цифровых HR-решений и подтверждают его значимость для повышения эффективности бизнес-процессов (рис. 1).

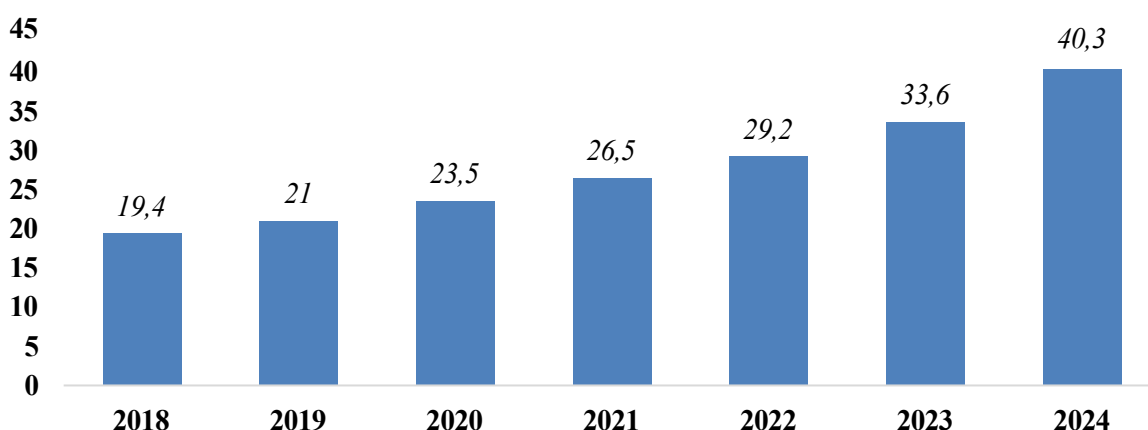


Рисунок 1 – Объем рынка HR-tech в России в 2018-2024 гг., млрд руб. [1]

Однако, несмотря на очевидные преимущества цифровизации, внедрение HR-tech в систему оценки персонала российских предприятий сопряжено с

рядом серьезных рисков и барьеров, в результате чего процесс цифровой трансформации нередко приобретает фрагментарный и несистемный характер. Это приводит к тому, что цифровые решения не в полной мере интегрируются в существующие кадровые практики, а их потенциал в повышении эффективности оценки персонала остается частично нереализованным. Вследствие этого сохраняется разрыв между стратегическими целями цифровизации и фактическими результатами ее внедрения.

Внедрение цифровых HR-решений в систему оценки персонала предприятия представляет собой комплексный процесс организационно-технологических и управленческих преобразований, направленных на интеграцию цифровых инструментов в практику управления человеческими ресурсами. Данный процесс требует пересмотра традиционных подходов к управлению кадрами, поскольку акцент смещается с формальных и субъективных методов оценки на анализ данных, отражающих реальное поведение, компетенции и потенциал сотрудников. В результате цифровые HR-решения становятся не просто инструментом автоматизации, а элементом стратегического управления, обеспечивающим принятие решений на основе объективных аналитических показателей.

Особенности внедрения цифровых HR-решений на российских предприятиях определяются сочетанием экономических, технологических и институциональных факторов. Наиболее активно цифровые инструменты внедряются в крупных компаниях с высоким уровнем цифровой зрелости и устойчивыми инвестиционными возможностями – в банковском секторе, телекоммуникациях, промышленности и энергетике. Для предприятий среднего и малого бизнеса характерен постепенный, поэтапный формат внедрения, когда цифровизация ограничивается автоматизацией отдельных HR-функций без создания единой системы оценки эффективности персонала. Сдерживающими факторами выступают высокая стоимость внедрения, отсутствие бюджета, сопротивление сотрудников и многие другие (рис. 2).



Рисунок 2 – Ключевые риски и барьеры внедрения цифровых HR-решений на российских предприятиях в 2024-2025 гг. [2-5]

Для систематизации проблемных аспектов процесса цифровизации HR-практик целесообразно выделить основные группы рисков и барьеров, оказывающих влияние на успешность внедрения цифровых решений (табл. 1).

Таблица 1 – Риски и барьеры внедрения цифровых HR-решений в систему оценки персонала предприятия

Группа факторов	Риски и барьеры	Возможные последствия для предприятия	Возможные пути преодоления или минимизации
<i>Технологические</i>	Недостаточная совместимость новых HR-систем с действующей ИТ-инфраструктурой, отсутствие стандартизации данных	Сбои в интеграции, дублирование функций, рост затрат на обслуживание	Проведение аудита ИТ-инфраструктуры, использование стандартных протоколов интеграции, тестирование систем перед внедрением
<i>Организационные</i>	Отсутствие единой стратегии цифровизации, несогласованность действий между подразделениями	Фрагментарность цифровых инициатив, снижение общей эффективности	Разработка корпоративной стратегии цифровизации, координация между подразделениями
<i>Кадровые</i>	Низкий уровень цифровых компетенций сотрудников, сопротивление изменениям, недоверие к автоматизированной	Ошибки в эксплуатации систем, снижение мотивации и вовлеченности персонала	Обучение персонала, коммуникационные кампании, вовлечение сотрудников в процесс внедрения

	оценке		
<i>Управленческие</i>	Недостаточная поддержка со стороны руководства, отсутствие механизмов контроля и оценки результатов внедрения	Потеря управляемости проектами, формальный характер характер цифровизации	Вовлечение топ-менеджмента, регулярные отчеты по проекту, контроль KPI
<i>Экономические</i>	Ограниченность бюджета, неопределенность экономической отдачи от внедрения	Задержки реализации проектов, сокращение объема цифровых инвестиций	Планирование бюджета с запасом, пилотные проекты для оценки ROI
<i>Правовые и институциональные</i>	Сложности соблюдения требований законодательства о защите персональных данных	Риски штрафов, утечек информации, снижение репутации компании	Юридический аудит, внедрение политики защиты данных, регулярный мониторинг соответствия

Анализ табл. 1 позволяет сделать вывод о том, что, барьеры внедрения цифровых HR-решений имеют комплексный характер и требуют системного подхода к их преодолению. Необходима не только техническая модернизация, но и трансформация управленческой культуры, направленная на развитие доверия к цифровым системам и повышение компетенций персонала.

Таким образом, внедрение цифровых HR-решений в систему оценки персонала российских предприятий представляет собой сложный и многоплановый процесс, требующий сочетания технической модернизации, организационной перестройки и развития управленческих компетенций. Для успешной цифровой трансформации и преодоления существующих рисков и барьеров необходим системный подход, включающий разработку корпоративной стратегии цифровизации, обучение персонала, пилотные проекты для оценки экономической отдачи и обеспечение соответствия законодательным требованиям. Только комплексное решение данных вопросов позволит реализовать потенциал цифровых HR-инструментов, повысить объективность оценки персонала и обеспечить стратегическую эффективность управления персоналом.

Список литературы:

1. Российский рынок HR-tech. URL: https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%A1%D1%82%D0%B0%%D1%8B%D0%BD%D0%BE%D0%BA_HR-tech.
2. 55% руководителей называют высокую стоимость главным барьером цифровизации бизнеса. URL: <https://hr-portal.ru/blog/55-rukovoditeley-nazyvayut-vysokuyu-stoimost-glavnym-barerom-cifrovizacii-biznesa>.
3. Более половины российских компаний не могут оценить эффект от HR-автоматизации. URL: <https://www.comnews.ru/2025-06-27/2025-w26/1010/bole-poloviny-rossiyskikh-kompaniy-ne-mogut-ocenit-effekt-hr-avtomatizacii>.
4. Многие компании работают с кадрами вслепую. URL: <https://www.vedomosti.ru/management/articles/2025/06/02/1114257-mnogie-kompanii-rabotayut-s-kadrami-vslepuyu>.
5. 75% российских компаний не могут преодолеть барьеры цифровой трансформации. URL: <https://www.iksmedia.ru/news/6033969-75-rossijskix-kompanij-ne-mogut-pre.html>.

АКТУАЛЬНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ

Карманова А. Е.

Кандидат эконом. наук, доцент,

доцент высшей школы сервиса и торговли,

Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого

Фомина А. А.

Студент магистратуры,

Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого

Аннотация. Статья освещает вопросы, связанные с развитием персонала. Так как квалифицированные кадры являются редким и ценным ресурсом, необходимо рассмотреть перспективы оптимизации системы управления

развитием персонала. Такой подход к проблеме позволит сократить затраты на поиск, обучение и адаптацию новых сотрудников. Кроме того, непрерывное грамотное развитие кадров повысит уровень качества процессов и эффективность работы предприятия.

Ключевые слова: система управления, развитие персонала, обучение, мотивация, ресурсы предприятия.

В настоящее время во всех сферах деятельности наблюдается нехватка рабочей силы. Остро стоит вопрос о поиске квалифицированных кадров, так как уровень развитости сотрудников напрямую влияет на эффективность работы и качество результатов. Более компетентный персонал является конкурентным преимуществом, гарантирует постоянство развития бизнеса и минимизирует текучесть кадров. Совершенствование системы развития персонала является важной задачей для предприятий, так как от эффективности этих процессов зависит общая производительность и адаптивность компании к изменениям в отрасли. Кроме того, от качества знаний и навыков сотрудников зависит стабильность процессов и конечный результат (см. таблица 1). [1]

Таблица 1 – Перспективные направления развития персонала предприятия (составлено автором)

Направление развития	Примечание	Перспектива
Hard skills		
1. Сохранение или повышение работоспособности и трудовых навыков сотрудников	Сотрудник остается на той же должности, но выполняет свою работу лучше, или в работу сотрудника внедряют новые функции	Внедрение новых технологий обучения, использование онлайн-платформ и так далее
2. Подготовка ключевых сотрудников для выполнения более важных функций на более высоком уровне управления	Движение по карьерной лестнице, возможность делегировать задачи, создать кадровый резерв, что экономит ресурсы на поиск, обучение и адаптацию	Интеграция системы развития персонала с бизнес-стратегией, карьерное развитие, поддержка новых ролей, конкурсы на ключевые позиции и так далее
Soft skills		
3. Становление гибких неспециализированных навыков, не связанных с	Повышение адаптивности и личностных качеств сотрудников в условиях	Развитие культуры непрерывного обучения, лидерства и наставничества,

конкретной предметной областью квалификации персонала	глобализации и быстро меняющихся внешних факторов	индивидуализация обучения, оценки производительности
4. Формированию благоприятного социально-психологического климата	Мотивация, снижение уровня стресса, повышение удовлетворенности сотрудников	Условия: эргономика рабочего места, гибкий график. Соц.пакет: корп. программы. Психология: корп. культура

С целью налаживания эффективного функционирования системы развития персонала на предприятии высшее руководство обязано уделять внимание и принимать активное участие в ее разработке. [2]

Персонал является одним из ключевых ресурсов предприятия, имеющих большую ценность в текущих рыночных условиях, соответственно требует внимания, грамотного управления и совершенствования. Можно выделить несколько основных актуальных проблемных направлений, влияющих на процессы связанные с системой развития персонала: организационные, содержательные, оценочные. [3]

В круг организационных проблем входят трудности, связанные с формированием самой системы. Слишком много бюрократических шагов при разработке, утверждении и управлении системой развития, что приводит к высоким временным затратам и большому количеству бумажной волокиты, предназначение которой может быть бессмысленным. Следовательно, редко проводятся проверки системы для выявления несовершенств и актуализации программ. Кроме того, отсутствие желания у руководителей предприятий в выделении ресурсов на реализацию программ развития, так как высокий уровень текучести кадров и недостаток квалифицированных специалистов заставляют задуматься о целесообразности вложения денежных средств в развитие потенциала персонала, который в ближайшем будущем может уйти к конкурентам. В таких случаях часто бывает, что система развития персонала разработана только номинально, то есть, не реализуется на практике.

Следующую группу составляют содержательные проблемы. Отсутствие системного подхода к обучению, нет четкой стратегии обучения и развития, что приводит к неэффективным тратам ресурсов. Система развития общая для всех

сотрудников без учета функциональных особенностей отделов и актуальных проблем, препятствующих качественному выполнению задач. Также на содержательную часть оказывает влияние технологическая отсталость, недостаточно активная интеграция современных технологий в процессы обучения и менеджмента персонала, что на первом этапе требует весомых затрат, но в перспективе экономит ресурсы предприятия. В результате трудности данной группы связаны с отсутствием внимания со стороны управляющего звена и несогласованностью этапов разработки системы.

Последняя группа проблем связана с оценкой или отношением самого персонала. Существующая система развития может не нравиться сотрудникам, что ослабляет репутацию предприятия и снижает их лояльность по отношению к руководству. Негативные отзывы по окончании прохождения программы, так как сотрудники могут считать ее бессмысленной (устаревшая информация, проведение без определенной цели), отнимающей много личного свободного времени (неправильно организовано расписание). Низкая мотивация сотрудников в связи с недостатком информации о перспективах для карьерного роста и отсутствием чувства своей значимости для коллектива и предприятия в целом.

При поиске вариантов улучшения первоначально важно разобраться в отраслевой специфике предприятия, миссии, целях и задачах, а также иметь чёткое и однозначное представление организационной структуры, чтобы ориентироваться в особенностях функционала отделов см. рисунок 1. [4]

Таким образом, для определения стратегии развития и формирования целей необходимо учитывать все внутренние организационные аспекты системы управления развитием персонала. Корректное планирование с ориентацией на специфику отрасли, грамотное распределение ресурсов и своевременное совершенствование системы поспособствует стабильной эффективности.

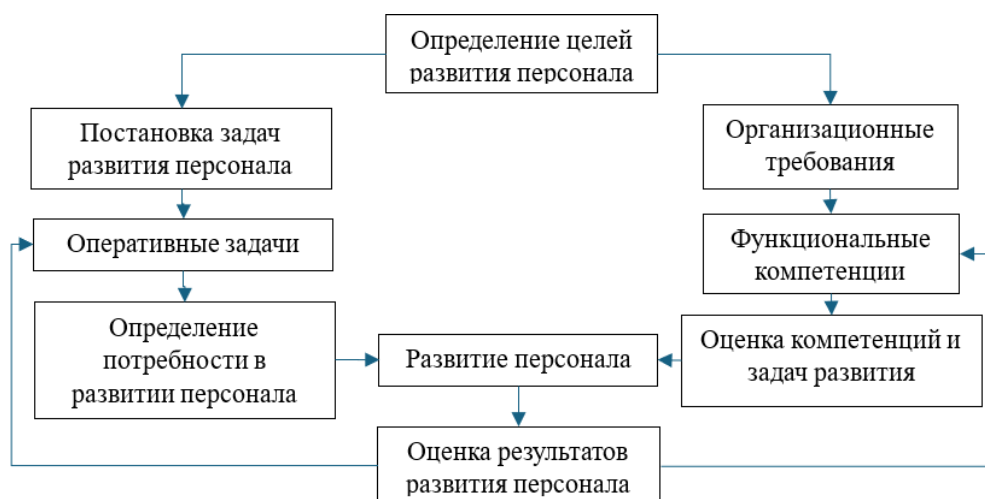


Рисунок 1 – Управление системой развития персонала на предприятии [5]

Рассмотренные направления совершенствования системы развития персонала являются универсальными для любой сферы деятельности бизнеса. Улучшения в каждой выделенной группе положительно отразятся на качестве производимых товаров/услуг, что является одним из катализаторов роста удовлетворенности потребителей. Необходимо внимательно относиться к персоналу особенно в настоящее время, так как, он является ценным ресурсом и инвестициями в перспективное будущее.

Список литературы:

1. Мусаева А. З., Багомедов О.М., Мусаева С. Ш. Система развития персонала организации // Вопросы структуризации экономики. - 2018. - №4. - С. 42–53.
2. Международная научная конференция молодых исследователей «Социально-гуманитарные проблемы образования и профессиональной самореализации» (Социальный инженер-2023). - сборник материалов Часть 4. изд. - М.: ФГБОУ ВО «РГУ им. А. Н. Косыгина», 2023. - 318 с.
3. Курс лекций по дисциплине «Управление персоналом» [Электронный ресурс]. - Курс лекций - Режим доступа:

https://ftp.lgaki.info/virtual/bakalavr/dnevnyaya/menedgment/menedgment/upravlenie_personalom/lekcii.pdf (дата обращения: 21.09.2025).

4. Белалова Е. А. Методы анализа эффективности системы развития персонала организации [Электронный ресурс]. - Экономика и менеджмент инновационных технологий. - 2017. - №11. - Режим доступа: <https://ekonomika.snauka.ru/2017/11/15439> (дата обращения: 22.09.2025).

5. Григорьева, И.С. Роль руководителя в развитии сотрудников компании // Управление развитием персонала. – 2015. - №4. – С. 61.

СИСТЕМА ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПЕРСОНАЛА НА ПРИМЕРЕ ИНСТРУМЕНТОВ: KPI И OKR

Карницкая Э.Н.

Кандидат экономических наук, доцент,
преподаватель Нижегородский институт управления РАНХиГС

Медведева М.О.

Студент бакалавриата,
Нижегородский институт управления РАНХиГС

Кузьмин А.А.

Студент бакалавриата,
Нижегородский институт управления РАНХиГС

Аннотация. Статья посвящена современным проблемам оценки персонала и возможным решениям с помощью систем KPI (ключевых показателей эффективности) и OKR (целей и ключевых результатов). Рассмотрим понятия данных методов оценки, принципы и ситуации, когда они необходимы, а также их роль в повышении прозрачности, мотивации и прибыльности бизнеса или любой другой структуры.

Особое внимание уделим системе KPI, как одному из наиболее распространенных инструментов в России. Рассмотрим практические аспекты интеграции этих инструментов в бизнес.

Ключевые слова: эффективность персонала, система KPI, система OKR, управление результативностью, оценка труда.

В современных рыночных условиях бизнес должен оцифровывать бизнес-процессы через оценку метрик по функциям и ролям. Это важно для клиентоориентированности, рационализации потребления и качества продуктов. Гибкость и способность адаптироваться к изменениям рынка и клиентов зависят от видимости внутренних процессов и их результатов. Ввиду чего возникает необходимость оцифровать не только бизнес-процессы с помощью искусственного интеллекта, например, но еще и труд команды, которая обеспечивает бизнес прибылью, производством и так далее. "...эффективность работы организации в целом зависит в первую очередь от качества ее человеческих ресурсов. ". [1, с. 12] Предприниматель должен понимать, какая роль за что отвечает в его бизнесе, за что конкретно выплачивается заработная плата и как это влияет на его прибыль и выручку.

"Вознаграждение предполагает конкретизацию стимулов в виде поощрения (денежного, материального, нематериального, морального) за определенную деятельность и, таким образом, входит в систему стимулирования.." [2, с. 21] Именно поэтому будут рассмотрены одни из наиболее распространенных методов оценки персонала – системы KPI и OKR.

KPI – это метрики, которые показывают ключевые показатели эффективности каждой единицы в бизнесе или совокупный результат команды. То есть с помощью них создаётся представление, как каждая роль влияет на конечный результат бизнес-процесса или как команда влияет на него.

KPI существуют нескольких видов: командные и индивидуальные. Например, когда необходимо сплотить команду для общего результата, используют командные KPI, если же необходимо создать внутреннюю,

здоровую конкуренцию, используют индивидуальный KPI, так компания понимает, как конкретный сотрудник влияет на результат. Также существуют количественные и качественные KPI, они обычно комбинируются для большего результата. Например, ставятся 2 качественных показателя и 1 количественный, тогда бизнес может комплексно подойти к оценке труда. Важно также понимать, что в систему мотивации нельзя ставить более 4 KPI, иначе случится расфокусировка у команды и будет обратный эффект. OKR же включает в себя определение вдохновляющих, качественных целей (Objectives) и измеримых, количественных ключевых результатов (Key Results), которые показывают, как цель будет достигнута. Данная методика похожа на KPI, но отличается существенно тем, что обеспечивают регулярную обратную связь от специалистов линейного уровня руководителям и высшим звеньям, и наоборот.

Принципами современных систем оценки являются: измеримость, прозрачность и связь с целями организации. Именно они обеспечивают рост бизнеса и увеличение его ключевых показателей.

В условиях высокой конкуренции на рынке потребителей, увеличения цены клиента бизнес-структуры должны управлять бизнес-процессами через конкретные показатели и команда – не исключение. " В последнее десятилетие значительно возрос интерес к практическому использованию процедуры оценки персонала. " [5, с. 15]

Команда – это в первую очередь люди, у которых есть свои жизненные проблемы, динамичная мотивация, ошибки и так далее. Если зарплата команды состоит в основном из оклада, снижается мотивация и стремление к высоким результатам. Это уменьшает возможность управлять бизнес-процессами и повышать окупаемость команды. Например, при увеличении плана по продажам сложно мотивировать отдел продаж без дополнительных стимулов.

Именно поэтому необходимо выстроить прозрачную и понятную систему мотивации для команды, например, с помощью KPI.

Систему КРІ необходимо выстраивать по определенному алгоритму. "Для определения назначения системы оценки персонала и ее роли в компании основополагающее значение имеет постановка целей и контрольных показателей." [3, с. 45] Далее это постановка цели, то есть декомпозиция ключевых метрик компании: цель бизнеса, цель каждой функции в бизнесе, и выбор 3-4 метрик, которые более всего влияют на цель. Также нельзя забывать про третий шаг – фиксацию источников данных, которые будут складываться в итоговый результат. Сейчас есть множество решений на рынке, например, CRM системы, где есть возможность отследить путь клиента и динамику его покупок. После этого этапа следует назначить ответственных за постановку и исполнение КРІ. Предпоследним шагом является демонстрация системы мотивации команде, она должна понять, почему ей следует работать в рамках данной системы, почему ей это выгодно. Далее запускается так называемый "пилотный проект", с помощью которого сотрудники понимают, что с системой КРІ они могут быстрее двигаться по карьерной лестнице и расти в заработной плате. Последним шагом будет являться регулярная проверка показателей, то есть на регулярной основе должны отслеживать влияние КРІ на результат.

На примере компании "Газпром" рассмотрим важность данной системы оценки. Эта организация использует в оценке труда сотрудников систему КРІ. Например, такую метрику, как текучесть кадров они ставят, как один из ключевых результатов деятельности HR-отдела, чтобы понять, насколько этот отдел работает эффективно.

Примеры использования OKR также есть в нашем государстве. Например, компания "Авито" сделала ключевым звеном управления данную систему оценки, к ней привязаны такие бизнес процессы, как корпоративная культура, стратегическое планирование, бюджетирование и так далее.

Такая система позволит точно определить необходимость сотрудника и его функции в команде, а также влияние этой функции на результат бизнеса.

Таким образом, каждой организации необходимо определить, какие методы оценки работы персонала для неё более релевантны, отсутствие же

правильно выстроенной материальной мотивации несёт для неё финансовые риски. Также в современных реалиях "... оценка персонала становится не только источником информации об уровне квалификации работников, но и методом изучения индивидуальных черт и потенциала сотрудников. "[4, с. 1] KPI является более подходящим инструментом для малого и среднего бизнеса в качестве его поддержки и бережного, аккуратного роста, в то время, как OKR – двигателем кратного, резкого роста на рынке и захватом территории конкурентов.

Список литературы:

1. Лобанова, Т. Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для вузов / Т. Н. Лобанова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 553 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15806-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. с. 12 — URL: <https://urait.ru/bcode/560496/p.12> (дата обращения: 06.11.2025)

2. Пряжников, Н. С. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для вузов / Н. С. Пряжников. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 365 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00497-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. с. 21 — URL: <https://urait.ru/bcode/560770/p.21> (дата обращения: 06.11.2025).

3. Хруцкий, В. Е. Оценка персонала. Сбалансированная система показателей : учебник для вузов / В. Е. Хруцкий, Р. А. Толмачев, Р. В. Хруцкий. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 203 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16777-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. с. 45 — URL: <https://urait.ru/bcode/562320/p.45> (дата обращения: 06.11.2025).

4. Мизинцева, М. Ф. Оценка персонала : учебник и практикум для вузов / М. Ф. Мизинцева, А. Р. Сардарян. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 283 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-19812-6. — Текст :

электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. с. 1 — URL: <https://urait.ru/bcode/581862/p.1> (дата обращения: 06.11.2025).

5. Мехтиханова, Н. Н. Психологическая оценка персонала : учебник для вузов / Н. Н. Мехтиханова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 169 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-19674-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. с. 15 — URL: <https://urait.ru/bcode/556886/p.15> (дата обращения: 06.11.2025).

ПОКОЛЕНИЯ X, Y, Z: КАК УПРАВЛЯТЬ РАЗНЫМИ ВОЗРАСТНЫМИ ГРУППАМИ.

Карницкая Э.Н.

Кандидат эконом. наук, доцент,

Нижегородский государственный агротехнологический университет

имени Л.Я. Флорентьева

Долгишева В.А.

Студент специалитета,

Нижегородский государственный агротехнологический университет

имени Л.Я. Флорентьева

Шатовская В.И.

Студент специалитета,

Нижегородский государственный агротехнологический университет

имени Л.Я. Флорентьева

Аннотация. Статья посвящена проблеме управления многопоколенческим коллективом, включающим представителей поколений X, Y и Z. Исследуются психологические особенности и мотивационные факторы каждой группы. Предлагаются стратегии для эффективного руководства, включая индивидуализированные мотивационные системы и развитие инклюзивной культуры. Особое внимание уделяется повышению

производительности через синергию и уникальные компетенции каждого поколения. Материал предназначен для руководителей и HR-специалистов, заинтересованных в создании эффективной рабочей среды.

Ключевые слова: управление персоналом, поколение X, Y, миллениалы, Z, многопоколенческий коллектив, мотивация, производительность, эффективность управления, корпоративная культура, дифференцированный подход.

Современный руководитель сталкивается с вызовом: в одной компании работают представители трех-четырех разных поколений. «Иксы», «игреки» и «зеты» отличаются ценностями, мотивацией и рабочими подходами. Эффективное управление таким коллективом требует гибкости и понимания потребностей каждой группы. Исследования в области управления персоналом и производительности выявляют стратегии для гармонии и эффективности многопоколенческой команды.

Поколение X (1965-1980 гг.) – это профессионалы, выросшие во времена значительных перемен. Они ценят стабильность, карьерный рост и надежность работодателя, предпочитают четкие инструкции, иерархию и уважение к опыту. Согласно Крайновой, эффективное управление персоналом, основанное на системном подходе, близко этому поколению, которое является носителем корпоративной культуры и традиционных навыков. [2, с. 11]

Поколение Y (миллениалы, 1981-1996 гг.) ищет смысл в работе. Они ценят интересные задачи, свободу, гибкий график и баланс между работой и жизнью. Важны для них обратная связь и признание от руководства. Исследования, включая работы Петросяна и соавторов, показывают, что мотивация миллениалов превышает материальное вознаграждение; они стремятся видеть цель и значимость своей деятельности. [4, с. 8]

Поколение Z (родившиеся после 1997 г.) – цифровые аборигены, выросшие в эпоху интернета и гаджетов. Они мыслят клипами и ценят скорость, предпочитая развитие и обучение стабильности. Исследования,

включая работы Рассадина и соавторов, показывают, что Зеты быстро адаптируются к новым технологиям, но могут сталкиваться с трудностями в долгосрочном планировании и формальных коммуникациях. [5, с. 18]

Опираясь на выводы из предоставленных источников, можно сформулировать несколько универсальных принципов управления.

1. Дифференцированная система мотивации

Единый подход неэффективен. Карницкая справедливо указывает, что денежное вознаграждение – это важный, но не единственный фактор, влияющий на заработную плату. [1, с. 14]

Для X: Подчеркивайте стабильную и справедливую зарплату, социальные льготы и возможности для карьерного роста. Цените их опыт и преданность.

Внедряйте проектный подход, предоставляйте интересные задачи, гибкий график и возможность удаленной работы. Регулярно хвалите и давайте обратную связь.

Для Z: Предложите быстрые курсы и освоение навыков, мотивируйте перспективой работы в динамичной среде, а не долгосрочной карьерой.

2. Повышение производительности через адаптацию процессов

Исследование Масленковой, посвященное повышению производительности труда, применимо и к межпоколенческому взаимодействию. [3, с. 6]

Используйте сильные стороны: доверьте "Зетам" цифровизацию и технологии, "Игрекам" – креативные и коммуникационные проекты, а "Иксам" – стратегическое планирование и контроль надежности.

Внедряйте наставничество: создавайте пары из опытного «X» и молодого «Z» для неформальной передачи знаний и опыта, что повысит эффективность работы.

3. Развитие корпоративной культуры и коммуникаций

Масленкова утверждает, что для развития потенциала современного управления персоналом необходима инклюзивная среда. [3, с. 11]

Гибкость в коммуникации: Поколение X предпочитает личные встречи и электронную почту, в то время как поколение Z отдает предпочтение мессенджерам и коротким видео-брифингам. Руководитель должен уметь использовать все каналы.

Ценность каждого вклада: Создайте атмосферу, где мнения молодых специалистов и опытных сотрудников имеют равный вес. Это покажет "Игрекам" и "Зетам", что их ценят, а "Иксам" предоставит возможность учиться новому.

4. Инвестиции в развитие и обучение

Современная организация, как отмечается в источниках, должна быть готова к постоянным изменениям.

Предлагайте различные форматы обучения: традиционные курсы для "X", онлайн-вебинары и воркшопы для "Y", а также короткие интерактивные модули и микрообучение для "Z".

Стимулируйте внутреннюю мобильность, позволяя сотрудникам пробовать различные роли и проекты, что соответствует потребностям поколений Y и Z.

Управление многопоколенческим коллективом – это возможность. Слияние опыта и стабильности «Иксов», амбиций и гибкости «Игреков», технологической осведомленности и скорости «Зетов» создает синергетический эффект. Задача руководителя – быть «дирижером», который понимает особенности каждого «музыканта» и создает условия для слаженной работы всей команды. Исследования показывают, что эффективность управления персоналом в такой модели напрямую влияет на производительность и конкурентоспособность предприятия.

Список литературы:

1. Карницкая, Э. Н. Статистические аспекты оценки факторов, влияющих на уровень заработной платы Сибирского федерального округа / Э. Н. Карницкая, Т. В. Савицкая, Н. А. Морозова // Вестник Московского

гуманитарно-экономического института. – 2022. – № 4. – С. 184-191. – DOI 10.37691/2311-5351-2022-0-4-184-191. – EDN ZJIVIJ

2. Крайнова, Е. А. Современное состояние и перспективы развития управления персоналом в организации / Е. А. Крайнова, Э. Н. Карницкая // Сельские территории - основа развития страны: современное состояние, проблемы и перспективы : Материалы Всероссийской (национальной) научно-практической конференции научно-педагогических работников и молодых ученых, посвященной 70-летию Почётного работника высшего профессионального образования Российской Федерации, Почётного работника агропромышленного комплекса России Безаева Ивана Ивановича, Нижний Новгород, 28–29 апреля 2021 года. – Нижний Новгород: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования "Нижегородская государственная сельскохозяйственная академия", 2022. – С. 235-240. – EDN VHYMDE

3. Масленкова, О. А. Повышение производительности труда и эффективности трудовых затрат на С.-х. Предприятия / О. А. Масленкова, Э. Н. Карницкая // Приоритетные направления развития сельскохозяйственной науки и практики в АПК: Материалы всероссийской (национальной) научно-практической конференции. В 3-х томах, пос. Персиановский, 24 декабря 2021 года. Том III. – пос. Персиановский: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования "Донской государственный аграрный университет", 2021. – С. 205-210. – EDN GUYZYI.

4. Петросян, Д. Г. Анализ и повышение эффективности управления персоналом малого предприятия / Д. Г. Петросян, А. А. Серов, Д. М. Рассадин // Экономические аспекты продовольственной безопасности России: Материалы Всероссийской научно-практической конференции с международным участием студентов и молодых ученых, Нижний Новгород, 23 июня 2017 года. – Нижний Новгород: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования "Нижегородская

государственная сельскохозяйственная академия", 2017. – С. 187-191. – EDN YPCHIC.

5. Управление финансовой деятельностью организации / А. Ю. Литова, Д. М. Рассадин, М. А. Савкина, М. С. Алдабаева // Экономические аспекты продовольственной безопасности России: Материалы Всероссийской научно-практической конференции с международным участием студентов и молодых ученых, Нижний Новгород, 23 июня 2017 года. – Нижний Новгород: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования "Нижегородская государственная сельскохозяйственная академия", 2017. – С. 152-158. – EDN YPCHIU.

ПРИМЕНЕНИЕ ПРЕДИКТИВНОЙ АНАЛИТИКИ НА ОСНОВЕ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА ДЛЯ ПЕРСОНАЛИЗАЦИИ КОРПОРАТИВНЫХ КАРЬЕРНЫХ ТРАЕКТОРИЙ

Климачев Т.Д.

Студент магистратуры,
Южный федеральный университет

Кобец Е.А.

Кандидат эконом. наук, доцент,
доцент кафедры экономики предприятия
Южный федеральный университет

Аннотация. В статье рассматриваются аспекты применения предиктивной аналитики на основе искусственного интеллекта для формирования персонализированных карьерных траекторий. Авторы отмечают необходимость перехода от традиционных подходов к формированию карьерных траекторий к подходу, который основан на интеллектуальной прогнозной аналитике данных конкретного сотрудника. Также выделяются преимущества и ограничения методов искусственного интеллекта, которые

могут использоваться для предиктивной аналитики персональных карьерных траекторий.

Ключевые слова: карьерная траектория, предиктивная аналитика, искусственный интеллект, управление персоналом, управление талантами, персонализация.

Цифровая трансформация организаций привела не только к автоматизации бизнес-процессов, но вызвала необходимость пересмотра традиционных подходов к управлению ими. Основное влияние на этот процесс оказал искусственный интеллект (ИИ), который недавно начал внедряться в сферу управления персоналом. Здесь одним из актуальных вопросов применения ИИ является персонализация карьерных траекторий персонала. Использование ИИ позволяет многократно повысить эффективность предиктивной аналитики за счет обработки огромных массивов данных и генерации на их основе прогноза персональных карьерных траекторий. Данная инновационная технология позволяет организациям перейти от массового корпоративного обучения к формированию уникальных персональных карьерных траекторий с учетом особенностей каждого сотрудника и стратегических целей организации. Это позволяет организации максимально удовлетворить потребность сотрудников в индивидуальном подходе к карьерному развитию. Таким образом, организация может максимизировать эффективность управления талантами.

Предиктивная аналитика на основе ИИ – это применение методов анализа данных и машинного обучения (ML) для прогнозирования будущих событий на основе исторических и текущих данных. В управлении персоналом данная технология используется в подборе и отборе персонала, аналитике персонала, планировании рабочей силы, оптимизации процессов и управлении цифровыми данными [4;5]. Однако расширение применения предиктивной аналитики для персонализации карьерной траектории позволяет согласовать стратегические цели организации с индивидуальными потребностями персонала.

Эффективность применения предиктивной аналитики на основе ИИ для формирования карьерной траектории заключается в: прогнозировании долгосрочных карьерных изменений; генерации персонализированного учебного материала (видео, картинки, презентации, текст) на основе анализа больших данных о потребностях и возможностях каждого сотрудника; автоматизации рутинных задач в обучении (проверка знаний, сбор обратной связи, отслеживание индивидуального прогресса); интеллектуальном анализе больших массивов данных о работе персонала; выявлении скрытых способностей и талантов персонала (выявление потенциала для лидерских или специальных ролей); прогноз эмоционального состояния и интеллектуальная аналитика эмоционального интеллекта; автоматический перевод (для иностранных сотрудников) [1;3]. При этом использование предиктивной аналитики дает работодателям возможность формировать благоприятную рабочую культуру. Данная технология способствует общему улучшению психического здоровья и благополучия сотрудников за счет учета в карьерной траектории их психофизиологических особенностей. Таким образом, повышается адаптивность и устойчивость персонала в сложных профессиональных условиях [2].

Персонализация карьерного развития предполагает объединение различных источников данных с алгоритмами ИИ:

- 1) данные о сотрудниках (навыки, сведения о состоянии здоровья, тексты резюме, результаты аттестаций, история обучения, опросы);
- 2) организационные данные (кадровые планы, модели преемственности, бюджет на обучение, должностные инструкции, история ротаций);
- 3) внешние данные (тенденции рынка труда, отраслевые особенности, новые требования к компетенциям, макроэкономические индикаторы).

Для интеллектуальной аналитики и составлении прогнозов вышеуказанных данных используется 5 основных методов ИИ (табл. 1).

Таблица 1 – Методы ИИ, которые могут использоваться для предиктивной аналитики персональных карьерных траекторий

Метод	Применение	Преимущества	Ограничения
Дерево решений	Прогноз на основе ML готовности персонала к повышению, риска увольнения и соответствия кандидата требованиям вакансии.	Интерпретируемость, легкость внедрения, возможность оценки важности признаков.	Чувствительность к несбалансированным классам, склонность к переобучению, сложность для учета временной последовательности.
Нейронные сети	Моделирование сложных нелинейных карьерных траекторий, прогнозы последовательностей событий (ротации, оценки) и анализ больших неструктурированных массивов (резюме, отзывы).	Высокая точность при больших выборках и способность находить сложные зависимости между признаками.	Требовательны к большим объемам размеченных данных и вычислительных ресурсов, а также низкая объяснимость («черный ящик»), сложность валидации и отладки.
Обработка естественного языка (NLP)	Извлечение признаков из неструктурированных текстов (сопоставление карьерных намерений, автоматическая категоризация компетенций по резюме, семантический анализ открытых текстов).	Использование данных ранее недоступных для табличных моделей, повышение чувствительность к скрытым сигналам и улучшение качества рекомендаций.	Чувствительность к контексту и языковым особенностям, необходимость регулярного дообучения и риск неверной интерпретации (особенно сарказма, иронии).
Кластеризация / сегментация (K-means, DBSCAN и пр.)	Выявление скрытых групп талантов, формирование целевых траекторий развития и программ обучения для каждого кластера.	Экономия ресурсов за счет таргетинга, простота визуализации и интерпретации сегментов.	Риск искусственного разделения (псевдокластера), чувствительность к выбору числа кластеров и метрик расстояния.

Продолжение табл. 1

Обучение с подкреплением	Динамическая генерация персонализированных планов карьерных траекторий на основе тестирования и адаптации (курсы, ротации, менторство), откликов сотрудника, бизнес-метрик, и оптимизации долгосрочных целей.	Построение адаптивных, контекстно-чувствительных рекомендаций и оптимизация долгосрочных эффектов.	Большие затраты на разработку, высокая чувствительность политики рекомендаций, этические риски при выборе карьерных действий, сложная реализация и верификация.

Источник: составлено авторами на основе [4;5]

Использование данных методов ИИ в предиктивной аналитике карьерных траекторий вызывает двойной эффект. Для организаций повысится эффективность стратегического планирования кадров за счет согласования компетенций сотрудников с будущими потребностями бизнеса и сокращения кадровых разрывов. Для сотрудников этот подход формирует ощущение лояльности, контроля и признания, что положительно влияет на привлечение и

удержание талантливых сотрудников, вовлеченность в работу, общую производительность предприятия и снижает уровень добровольной текучести кадров [4]. В итоге персонализация карьерной траектории становится конкурентным преимуществом на рынке труда.

Тем не менее менеджеры по персоналу при применении ИИ для формирования карьерной траектории могут столкнуться с такими проблемами как: алгоритмическая предвзятость; недостаточная прозрачность; низкая объяснимость («черный ящик»); утечка личной информации (соблюдение №152-ФЗ «О персональных данных»); недостаточное определение критериев оптимальности траектории обучения персонала для конкретной целевой аудитории в зависимости от отрасли, назначения, формата охвата уровней компетентности, форм и инструментов обучения; недостаточный уровень цифровых компетенций; недостаточная техническая база (отсутствие достаточных для ML вычислительных мощностей); стоимость внедрения [1;5].

Таким образом, применение предиктивной аналитики на основе ИИ для персонализации корпоративных карьерных траекторий представляет собой, не только автоматизацию, но и новый подход к управлению персоналом. Он объединяет стратегические цели организации с индивидуальными потребностями сотрудников в персонализации карьерной траектории, что позволяет за счет более эффективного управления талантами повысить конкурентоспособность организаций, уровень удовлетворенности и вовлеченности персонала. Однако успех использования ИИ зависит от ответственного управления, соблюдения этических норм и использования человеческой экспертизы сгенерированных выводов.

Список литературы:

1. Махметова А. Ж. Е., Кублин И.М., Шарапов Р. О. Нейросети в системе обучения персонала: проблемы и маркетинговые перспективы применения // Практический маркетинг. 2023. №4. С.42-46.

2. Нестерова В. А., Рыбакова В. А. Обзор использования предиктивной аналитики для улучшения самочувствия сотрудников в условиях напряженной работы // Экономика и парадигма нового времени. 2024. №2 (23). С.26-29.

3. Пшеничная С. С. Роль искусственного интеллекта в оптимизации процессов обучения и развития сотрудников // Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. 2025. №2. С. 144–150.

4. Basnet S. The impact of AI-driven predictive analytics on employee retention strategies // International Journal of Research and Review. 2024. Vol. 11. № 9. P.50–65.

5. Nalla N. R. AI-driven predictive analytics for workforce planning and optimization // International journal of scientific research in computer science engineering and information technology. 2024. Vol. 10. № 4. P. 349–353.

СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ ЭФФЕКТИВНОЙ КОМАНДЫ HR-МЕНЕДЖЕРОВ

Коробова Ю.С.

Кандидат эконом.наук,

доцент кафедры менеджмента и государственного управления,
Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

Зимнюхов Д.М.

Студент магистратуры

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

Луньков О.С.

Студент магистратуры

Нижегородский институт управления - филиал РАНХиГС

Журкин А.И.

Студент магистратуры

Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»

Аннотация. В статье рассматриваются ключевые методы формирования эффективной команды HR-менеджеров, включая подбор, развитие и использование современных подходов для повышения продуктивности и сплоченности команды.

Ключевые слова: магистратура, эффективное управления HR-менеджерами, развитие команды.

Под влиянием стремительных изменений рыночной среды и современных трансформаций в сфере занятости задачи бизнес-партнёров по управлению персоналом переходят на качественно новый уровень. Их функция постепенно смещается в сторону реализации стратегических инициатив в области работы с персоналом и использования анализа данных при формировании решений.

Инвестиции в построение HR-подразделения – это стратегический вклад в развитие капитализации компании, устойчивости на рынке и способности генерировать результат. HR – это стратегический партнер и драйвер роста бизнеса, а не центр затрат.

Эффективная команда – это синергия, когда группа людей, объединенная одной, общей целью работает продуктивно и слаженно, а конечный результат превосходит сумму усилий каждого отдельного участника этой группы [4].

Рутинные процессы документооборота и обработка заработных плат перестают быть их единственным фокусом. (Таблица 1).

Таблица 1 – Традиционные задачи HR – специалистов

№	Наименование обязанностей	Описание обязанностей
1	Ведение кадрового делопроизводства	Оформление приема, перевода, увольнения сотрудников, ведение трудовых книжек и т.д.
2	Расчет заработной платы и налогов	Начисление заработной платы, премий, отпускных, расчет налогов и взносов.
3	Организация и обучение развития персонала	Проведение тренингов, семинаров, курсов и повышения квалификации.
4	Контроль за соблюдение трудового законодательства	Соблюдение режима рабочего времени, предоставление отпусков и перерывов и т.д.

В настоящее время в компании начинают рассматривать HR-отдел стратегическим партнером, который будет играть ключевую роль на пути к достижению целей компаний. (Таблица 2).

Таблица 2 – Факторы, стимулирующие переход к стратегическому HR

№	Наименование факторов	Примечание
1	Анализ кадрового потенциала и прогнозирование потребностей персонале	Позволяет понять сколько сотрудников и с какими навыками уже есть в компании.
2	Разработка и реализация HR-стратегии, aligned с бизнес-целями.	При выстроенной HR-стратегии в соответствии с бизнес-целями, все кадровые инициативы направлены на достижение общих результатов, что повышает согласованность действий внутри компании.
3	Создание сильного HR-бренда для привлечения и удержания талантов.	HR разрабатывает и продвигает уникальное ценностное предложение для сотрудников. Это помогает сформировать положительный образ работодателя на рынке труда.
4	Развитие лидерских качеств и создание кадрового резерва.	HR разрабатывает и внедряет тренинги, семинары, коучинг, и менторство, направленные на развитие ключевых управленческих навыков.
5	Формирование корпоративной культуры, основанной на ценностях компании.	HR организует внутренние коммуникации, чтобы донести до каждого сотрудника и объяснить, почему они важны
6	Анализ эффективности HR-процессов и внедрение инновационных решений.	С помощью анализа HR могут выявлять проблемные места и создавать инновационные решения для их устранения

Эволюция управления персоналом демонстрирует новую перспективу от ограниченного набора обязанностей, присущих прошлым подходам до формирования комплексного направления, интегрированного в современный подход для создания эффективной команды и развития компании [2].

В 1965 году Брюсом Такманом была представлена схема, отражающая процесс формирования групп. После продолжительных лет наблюдений за взаимодействием людей в разных условиях, ему удалось установить закономерность: любая коллективная структура преодолевает идентичные стадии на пути к обретению внутреннего единства и становлению настоящей команды. Сначала в схеме Такмана было четыре этапа: формирование,

конфликты, нормализация отношений, продуктивная работа. Спустя 10 лет он добавил пятый шаг — расставание (рисунок 1).

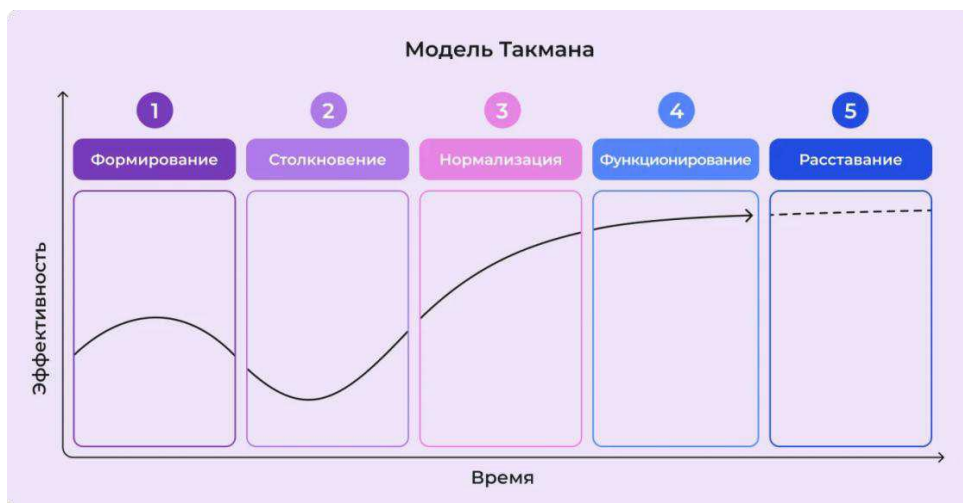


Рисунок 1 – Модель Такмана

Такман выделил этапы, позволяющие определить стадию развития коллектива, способствующих достижению наивысшей производительности совместной деятельности. Руководители успешно применяют эту модель как при формировании рабочих групп с самого начала, так и в ситуациях, когда к уже сложившейся команде присоединяются новые члены. При добавлении, к примеру, стажёра, всем сотрудникам отдела требуется вновь пройти последовательные фазы развития команды [3].

Подбор персонала – стратегическая задача, так как она напрямую влияет на успешность функционирования компании в долгосрочной перспективе. Существуют различные традиционные и современные методы подбора персонала [1].

К традиционным методам относят: интервью (собеседование), резюме, тестирование и анкетирование. Эти методы до сих пор остаются актуальными, несмотря на появление новых способов подбора персонала, так как они позволяют получить информацию о соискателе на работу.

Современными методами являются: подбор персонала с применением искусственного интеллекта, привлечение соискателей через социальные сети, массовый рекрутинг (чат-боты, обзвон кандидатов ботом, специализированные сервисы).

Риски современных подходов к формированию эффективной команды HR-менеджеров связаны как с системными рисками, так и рисками с сотрудниками (мотивация, обучение, дистанционный формат работы и др.).

Системные риски связаны с несовершенством системы подбора и отсутствием автоматизации. Они включают в себя: использование исключительно традиционных методов подбора сотрудников без применения современных методов, применение устаревших технологий и отказ от современных технологий автоматизации HR-процессов, отсутствие чётких показателей эффективности достижения поставленных целей [5].

Анализируя итоги данного исследования, что люди являются главным ресурсом любой организации, причем продуктивность сотрудников обусловлена не только управленческими подходами, но и уровнями их профессионального и личностного совершенствования. Вследствие этого современные подходы к формированию эффективной команды HR-менеджеров является очень актуальной.

Проведенный теоретический анализ, на наш взгляд, позволил выявить подходы, которые будет наиболее целесообразным применяться в практике для достижения результатов.

Список литературы:

1. Григорян А. Как создать эффективную и вовлечённую команду с помощью классических HR-инструментов и digital // secrets.tbank.ru :БИЗНЕС-СЕКРЕТЫ. 2024. URL: <https://protect.gost.ru/v.aspx?control=8&baseC=-1&page=0&month=-1&year=-1&search=&RegNum=1&DocOnPageCount=15&id=165614&pageK=D600ACBD-3855-41C1-8251-B704A0582781> (дата обращения: 28.10.2025).
2. Матвиенко Федор Николаевич Подходы к формированию и развитию высокоэффективных команд // Инновации и инвестиции. 2024. №8. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/podhody-k-formirovaniyu-i-razvitiyu-vysokoeffektivnyh-komand> (дата обращения: 30.10.2025).

3. Науменко М. Модель Такмана: почему команды должны ссориться // www.bitrix24.ru : Битрикс24. 2025. URL: <https://www.bitrix24.ru/journal/model-takmana/?ysclid=mhdk8xvq6h445814064> (дата обращения: 30.10.2025).

4. Радионова Е. А. СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К ПОСТРОЕНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ // Экономика и социум. 2021. №9 (88). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-podhody-k-postroeniyu-sistemy-upravleniya-personalom-organizatsii> (дата обращения: 25.10.2025).

5. Саламатина Юлия Валерьевна ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ПОДХОДОВ К УПРАВЛЕНИЮ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ // HumanProgress. 2021. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskiy-analiz-podhodov-k-upravleniyu-razvitiem-personala-klientoorientirovannoy-organizatsii> (дата обращения: 29.10.2025).

СИСТЕМА НАСТАВНИЧЕСТВА И КАДРОВОГО РЕЗЕРВА

Круглова О.В.

Кандидат эконом. наук, доцент,

Заведующий кафедрой Государственного и муниципального
управления Дзержинского филиала

Российская академия народного хозяйства и государственной
службы при Президенте Российской Федерации

Долгополова Э.Х.

Студент бакалавриата,

Дзержинский филиал

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при
Президенте Российской Федерации

Аннотация. В статье проведен анализ современных проблем функционирования систем наставничества и кадрового резерва в

организациях. Выявлена их институциональная разрозненность и негативное влияние на устойчивое развитие в условиях цифровой трансформации рынка труда. Определены ключевые барьеры интеграции.

Ключевые слова: система наставничества, кадровый резерв, интеграционная модель, цифровая трансформация, оценка компетенций, процессное управление, устойчивое развитие, управление талантами, индивидуальные траектории развития, цифровые платформы.

Современные вызовы цифровой экономики и трансформации рынка труда обуславливают необходимость пересмотра традиционных подходов к управлению человеческими ресурсами в организациях. Системы наставничества и кадрового резерва, исторически развивавшиеся как отдельные институты, в настоящее время требуют глубокой интеграции для обеспечения устойчивого развития организаций. Актуальность данного исследования определяется потребностью в создании единой системы развития человеческого капитала, способной эффективно реагировать на вызовы цифровой эпохи.

Как отмечают Манцурова Н.В. и Малащенко О.Ф., цифровая трансформация экономики принципиально меняет требования к компетенциям персонала, создавая необходимость в непрерывном обучении и развитии сотрудников [1]. В этом контексте интеграция систем наставничества и кадрового резерва становится не просто организационным улучшением, а стратегической необходимостью, определяющей конкурентоспособность организаций в долгосрочной перспективе.

Современные исследования систем наставничества и кадрового резерва выявляют их институциональную разрозненность, что существенно препятствует реализации стратегий устойчивого развития организаций. Проведенный анализ позволяет утверждать, что в большинстве организаций данные системы функционируют как

независимые элементы управления персоналом, имеющие различные цели, методы оценки и механизмы реализации.

Согласно исследованиям Белодед Н.И. и Новыш Б.В., традиционные системы наставничества часто ориентированы на решение тактических задач адаптации и краткосрочного обучения, в то время как системы кадрового резерва имеют стратегическую направленность и связаны с долгосрочным планированием карьеры [2].

Правовую основу развития наставничества в России составляет Распоряжение Правительства РФ от 21 мая 2025 года №1264-р, которым утверждена Концепция развития наставничества до 2030 года [3]. Этот документ определяет наставничество как "социально-педагогическую технологию сопровождения личностного и профессионального развития человека" и задает основные векторы государственной политики в этой области. Однако, даже при наличии концептуальных документов, практическая интеграция систем наставничества и кадрового резерва остается проблематичной.

Как отмечают Солодкин В.В. и Караева Е.Н., в крупных корпорациях сохраняется функциональная разобщенность между подразделениями, отвечающими за наставничество и кадровый резерв [4]. T&D-подразделения (обучения и развития) часто работают изолированно от служб управления талантами, что приводит к дублированию функций и несогласованности критериев оценки. Это подтверждается исследованием, проведенным в 2022 году, согласно которому более 20% наставников испытывают дефицит времени на передачу опыта из-за высокой загруженности, а 15% сталкиваются с низкой мотивацией самих наставляемых [5].

Проведенный анализ позволяет выделить три основных категории барьеров, препятствующих эффективной интеграции систем наставничества и кадрового резерва: организационные, методические и социокультурные.

Организационные барьеры проявляются в дублировании функций оценки компетенций и отсутствии единой системы показателей эффективности. Это дублирование не только увеличивает нагрузку на сотрудников, но и создает противоречивые данные для принятия кадровых решений.

Методические барьеры связаны с отсутствием сквозных критериев преемственности и единых моделей компетенций. Это создает разрыв между текущим развитием сотрудников и их стратегическим потенциалом.

Социокультурные барьеры обусловлены недостаточной адаптацией к поколенческим особенностям сотрудников и различиями в организационной культуре.

Как показывает практика российских компаний, успешно внедривших системы наставничества, учет ценностей и мотивационных профилей разных поколений сотрудников является критически важным фактором эффективности [5]. Например, в ресторанном холдинге с численностью 750 человек, где до 70% персонала составляют молодые сотрудники (в основном студенты), была разработана двухуровневая система мотивации наставников: материальная (доплаты и премии) и нематериальная (включение в кадровый резерв, карьерные перспективы) [5].

Особую значимость приобретает учет отраслевой специфики и организационной культуры. Исследование, проведенное на предприятии военно-промышленного комплекса с численностью более 8000 сотрудников, показало эффективность интеграции советской системы наставничества с современными подходами к формированию кадрового резерва [5]. На этом предприятии была внедрена практика, согласно которой минимум за 2 года до достижения пенсионного возраста каждый руководитель обязан выбрать преемника и начать его подготовку, что обеспечивает бесперебойную передачу знаний и компетенций.

Для преодоления выявленных барьеров предлагается модель интегрированной системы, основанная на принципах процессного

управления и обеспечивающая синергию механизмов наставничества и кадрового планирования. Модель включает четыре взаимосвязанных блока: целевой, методический, технологический и оценочный.

Целевой блок модели формирует единое видение развития человеческого капитала организации, согласованное со стратегическими целями бизнеса.

Методический блок включает единую систему компетенций, индивидуальные траектории развития и интегральные методы оценки. Ключевым элементом является разработка единой системы компетенций, объединяющей требования к текущей performance и стратегическому потенциалу сотрудников.

Технологический блок представляет собой цифровую платформу оценки и развития компетенций, обеспечивающую интеграцию данных систем наставничества и кадрового резерва.

Оценочный блок модели основан на интегральных показателях эффективности, объединяющих результаты систем наставничества и кадрового резерва. Традиционные KPI наставничества (скорость адаптации, удовлетворенность наставляемых) дополняются показателями включения выпускников программ наставничества в кадровый резерв и их последующего карьерного роста. Как показывает практика успешных компаний, интегральная оценка эффективности позволяет не только измерять результаты, но и постоянно совершенствовать процессы развития персонала [5].

Предложенная интеграционная модель позволяет достичь синергии между тактическими задачами наставничества и стратегическими целями формирования кадрового резерва. Ключевыми преимуществами модели являются: устранение дублирования функций оценки, создание сквозных критериев преемственности и обеспечение адаптации к поколенческим особенностям сотрудников.

Перспективы дальнейших исследований связаны с разработкой отраслевых спецификаций модели и методик оценки ее экономической эффективности.

Список литературы:

1. Манцурова Н.В., Малашенкова О.Ф. Развитие рынка труда в цифровой экономике // Институт бизнеса БГУ. - Минск, 2023. - 134 с.
2. Белодед Н.И., Новыш Б.В. Информационная система цифровой оценки компетенций // Академия управления при Президенте Республики Беларусь. - Минск, 2024. - 56 с.
3. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 21 мая 2025 г. № 1264-р "Об утверждении Концепции развития наставничества в Российской Федерации на период до 2030 года и плана мероприятий по её реализации" .
4. Солодкин В.В., Караева Е.Н. Особенности и приоритеты управления персоналом в крупной корпорации // Вестник корпоративного управления. - 2024. - № 3. - С. 45-57.
5. Гуломова С. Метод наставничества для адаптации персонала организациях // Совместная образовательная программа магистратуры МГУ и НУУ. - 2024. - 78 с.

РОЛЬ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В МОТИВАЦИИ И ЛОЯЛЬНОСТИ МОЛОДЫХ СОТРУДНИКОВ

Кулагова И.А.

Кандидат эконом. наук, доцент,
доцент кафедры менеджмента и государственного управления,
Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

Ирхина А.Р.

Студентка магистратуры,
Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

Аннотация. Статья посвящена роли корпоративной культуры в мотивации и удержании молодых специалистов на их рабочих местах. На примере компании ООО «Х5 ГРУПП» показано, как грамотно выстроенная организационная политика повышает привлекательность компании на рынке труда и уменьшает текучесть персонала.

Ключевые слова: Корпоративная культура, мотивация, текучесть кадров, молодые специалисты, управление персоналом.

Корпоративная культура является главным фактором, влияющим на эффективность управления персоналом. Она включает в себя определенные нормы, правила, принципы и традиции, которые формируют поведение каждого сотрудника в коллективе, определяют его место в структуре компании, его подход к выполнению рабочих обязанностей, что в конечном итоге влияет на результаты работы организации и достижение ее стратегических целей.

Исследование актуально, так как в последние годы наблюдается высокая текучесть молодых специалистов в различных фирмах, что стимулирует создавать более комфортные условия труда, действенные способы мотивации и удержания сотрудников на текущем рабочем месте.

Текучесть кадров обусловлена несколькими причинами. Во-первых, чаще всего молодые люди полны энтузиазма, стремятся к развитию и независимости.

Если очевидно, что на рабочем месте нет перспектив, нет возможности продвигаться по карьерной лестнице и расти как профессионал, это демотивирует сотрудника, и спустя всего лишь несколько месяцев он начинает искать новую работу. Во-вторых, особенно важны взаимоотношения с коллегами и руководством. Неконструктивная критика, придирки, насмешки заставляют человека сомневаться в себе и создают нездоровую атмосферу в коллективе. В-третьих, чрезмерные нагрузки, нестабильная выплата заработной платы, отсутствие поддержки со стороны начальства приводят к выгоранию работника. В этом состоянии трудно выполнять свои обязанности и быть эффективным, что в конечном итоге может привести к увольнению.

Корпоративная культура имеет несколько функций. Из них мотивационная, интегративная и социально-адаптивная являются наиболее важными для организации управления персоналом. Первая из них отвечает за стимулирование сотрудников работать добросовестно и повышает их вовлеченность в бизнес-процессы компании. Благодаря этой функции растет удовлетворенность своими обязанностями и формируется приверженность к миссии организации, что немаловажно для молодых специалистов в начале их карьеры. Интегративная функция укрепляет связи внутри коллектива, объединяя сотрудников для достижения общей цели, решения сложной задачи. Она формирует сильную команду, в которой каждый ее участник чувствует свою ценность и значимость. Цель третьей функции состоит в том, чтобы помочь новичкам быстро влиться в коллектив и освоиться в рабочей среде. Это крайне важно для вчерашних выпускников университетов, которые недавно начали свое профессиональное развитие и могут испытывать трудности из-за недостатка опыта и чувства неуверенности в своих силах, что часто влечет за собой скорый уход из команды.

Совершенствование корпоративной культуры способствует повышению мотивации, лояльности и вовлеченности персонала в деятельность организации. Это заметно отражается на молодых сотрудниках, ведь для них важны не только материальные поощрения, но и морально-психологический климат в

коллективе, поддержка со стороны коллег и перспективы карьерного развития. Для понимания значимости корпоративной культуры в вопросе удержания молодых специалистов рассмотрим практику ее формирования на примере компании ООО «Х5 ГРУПП».

ООО «Х5 ГРУПП» – одна из самых крупных российских компаний в сфере розничной торговли. Она постоянно совершенствует свою корпоративную политику и создает благоприятную рабочую среду. В компании работает большое число молодых специалистов, которые благодаря стараниям организации чувствуют себя комфортно на своих рабочих местах.

Новичкам предоставляется доступ к онлайн-курсам, которые помогают познакомиться с компанией, узнать ее миссию, цели и ценности. Также на специализированной платформе есть обучающие видеоуроки, которые дают возможность изучить функционал приложений, необходимых для работы. В первые рабочие дни к стажеру прикрепляют опытного специалиста, который передает ему свои навыки и опыт, знакомит его с коллективом. Это способствует быстрой адаптации сотрудника, помогает освоиться ему на новом месте без стресса.

К тому же ООО «Х5 ГРУПП» поддерживает дружелюбную неформальную атмосферу. В компании нет дресс-кода, большинство сотрудников обращаются друг к другу на «ты», часто проводятся бесплатные корпоративы, конкурсы и дегустации новой продукции. Это привлекает молодых специалистов и способствует их интеграции в коллектив.

Опытные наставники и руководители ставят перед сотрудниками четкие конкретные задачи, акцентируя внимание на том, что все подразделения работают ради единого результата и достижения общих стратегических целей. Благодаря такому подходу молодые сотрудники осознают свое место в компании, чувствуют свою нужность и важность.

В ООО «Х5 ГРУПП» применяется прозрачная система поощрения и мотивации. Она подразумевает как материальные вознаграждения – квартальные премии, социальные льготы, скидки в магазинах, так и

нематериальные – похвала, признание заслуг, возможность карьерного роста. Из этого можно сделать вывод, что организация заинтересована в привлечении и удержании специалистов, повышении их мотивированности и вовлеченности в бизнес-процессы. Это делает рабочие места в компании более привлекательными и способствует уменьшению текучести персонала.

Компания заинтересована в постоянном развитии своей корпоративной культуры – руководство регулярно запускает новые проекты и инициативы. Например, несколько раз в год реализуются различные волонтерские программы, в которых может поучаствовать каждый желающий сотрудник. Участие в них укрепляет командный дух, так как люди объединяются для того, чтобы помогать другим. Совместная деятельность в неформальной обстановке снимает иерархические барьеры, укрепляя приятельские отношения между коллегами. Особенно мероприятия важны для молодого персонала: они являются источником мотивации и гордости за работодателя, укрепляют чувство единства и доверия внутри коллектива.

Данный пример показывает важность правильно выстроенной корпоративной культуры. Руководство должно уделять большое внимание молодым сотрудникам: мотивировать, помогать адаптироваться в коллективе, поддерживать с ними обратную связь. Также интересные мероприятия, программы, дружелюбная атмосфера, материальные и нематериальные поощрения – вещи, которые привлекают начинающих специалистов. Каждый должен чувствовать, что он может открыто делиться идеями, высказывать свое мнение и быть уверенным, что оно будет услышано. Если организация будет придерживаться такой политики, она станет одной из самых привлекательных компаний для трудоустройства.

В заключение хочется подчеркнуть, что корпоративная культура – главный фактор в повышении мотивации и лояльности молодых специалистов. Она создает комфортную рабочую среду, увеличивает продуктивность и делает работу эффективной. Молодые люди выбирают те организации, которые

разделяют их ценности, предлагают гибкие условия труда, ценят и поощряют своих сотрудников.

Именно поэтому формирование эффективной корпоративной культуры не просто имиджевый элемент, а первостепенная стратегия для компаний, которые нацелены на привлечение и удержание перспективных молодых кадров.

Список литературы:

1. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / М. Армстронг. — М.: ИНФРА-М, 2002. — С. 167–168.;
2. Друкер П. Ф. Энциклопедия менеджмента / П. Ф. Друкер. — М.; Санкт-Петербург; Киев: Издательский дом «Вильямс», 2004. — С. 108–109.;
3. Тихомиров П. В. Мотивация сотрудников в контексте корпоративной культуры организации / П. В. Тихомиров. // Молодой ученый. — 2019. — № 4 (242). — С. 176–179.;
4. Токарева Ю. А., Глухенькая Н. М., Токарев А. Г. Мотивация трудовой деятельности персонала: комплексный подход: монография / Урал. федер. ун-т им. Б. Н. Ельцина, Шадр. гос. пед. ун-т. — Шадринск: ШГПУ, 2021. — С. 8–14.
5. ООО «Х5 ГРУПП». О компании и корпоративная культура. — URL: <https://esg.x5.ru/ru/programs/corporateculture/?ysclid=mhho2kgdhy148095259>

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ: ВЫЗОВЫ И ВОЗМОЖНОСТИ ВНЕДРЕНИЯ ТЕХНОЛОГИЙ: ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В HR-ПРОЦЕССЫ

Кулагова И.А.

Кандидат эконом. наук, доцент,
доцент кафедры менеджмента и государственного управления,
Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

Князева А.А.

Студентка бакалавриата,
Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

Попова Ю.А.

Кандидат пед. наук,
Начальник отдела науки и аспирантуры ИНЭК,
Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

Аннотация. Цифровая трансформация управления персоналом представляет собой одну из наиболее актуальных проблем современного менеджмента. В условиях стремительного развития технологий искусственного интеллекта компании сталкиваются с необходимостью коренного пересмотра подходов к управлению человеческими ресурсами. Исследование основано на анализе 95 российских компаний различных отраслей и выявляет ключевые барьеры внедрения ИИ-технологий в HR-процессы. Результаты показывают, что 44% российских организаций уже используют искусственный интеллект в управлении персоналом, при этом основными препятствиями являются риски безопасности данных и недостаток компетенций. Анализ эффективности цифровых решений демонстрирует возможность сокращения временных и финансовых затрат на HR-процессы до 50%, повышения объективности кадровых решений на 78% и увеличения вовлеченности сотрудников на 65%.

Ключевые слова: цифровая трансформация, управление персоналом, искусственный интеллект, HR-аналитика, автоматизация процессов, рекрутинг, обучение персонала.

Современная экономическая среда характеризуется беспрецедентными темпами технологического развития, что оказывает кардинальное влияние на все аспекты организационной деятельности, включая управление человеческими ресурсами. Четвертая промышленная революция привнесла в корпоративную практику искусственный интеллект, робототехнику, облачные вычисления и аддитивные технологии. В этих условиях цифровая трансформация HR-сферы становится не просто модным трендом, а стратегической необходимостью для обеспечения конкурентоспособности организации.

Цифровая трансформация управления персоналом представляет собой комплексный процесс интеграции цифровых технологий во все аспекты работы HR-департамента, включая подбор кадров, адаптацию, обучение, оценку производительности и удержание талантов. При этом ключевую роль играет не просто автоматизация существующих процессов, а их качественное переосмысление с использованием возможностей данных и аналитики для принятия стратегических решений.

Искусственный интеллект в контексте управления персоналом представляет собой совокупность технологических решений, имитирующих когнитивную деятельность человека и способных выполнять задачи, требующие анализа разнородной информации. Важно понимать, что ИИ выступает не в качестве основы продукта, а как инструмент, усиливающий существующие возможности и качества HR-процессов. Эффективное применение ИИ предполагает преумножение возможностей уже существующих систем управления персоналом, а не их полную замену.

Согласно результатам исследования, проведенного среди 95 российских компаний различных отраслей, включая финансовый сектор, промышленность, торговлю и ИТ, уже 44% организаций в той или иной степени используют искусственный интеллект в HR-процессах [4]. Эта статистика свидетельствует о том, что цифровая трансформация управления персоналом перешла из стадии экспериментирования в фазу активного внедрения. При этом прогнозируется, что в ближайшем будущем доля таких компаний может возрасти еще минимум

на 15% за счет организаций, где внедрение ИИ уже идет повсеместно, но пока не достигло HR-подразделений.

Анализируя области применения ИИ в управлении персоналом, можно выделить несколько приоритетных направлений. Первое направление – обучение персонала, при котором ИИ позволяет создавать специальные персонализированные программы, которые учитывают индивидуальные потребности, навыки и стили обучения каждого сотрудника

Вторым направлением является рекрутинг. Он, несмотря на то что был одной из первых областей применения ИИ в HR, все равно продолжает оставаться наиболее перспективным. Применение ИИ в подборе персонала позволяет автоматизировать процесс анализа резюме, проводить предварительный скрининг кандидатов, осуществлять интеллектуальное ранжирование и даже проводить первичные интервью через чат-боты. Все это позволяет значительно сократить время, которое затрачивается на подбор персонала, и снижает влияние человеческого фактора на процесс отбора.

Следующее направление – HR-сервисы для сотрудников, которые представляют собой комплексные решения для оптимизации взаимодействия персонала с HR-отделом. В данном контексте ИИ автоматизирует некоторые рутинные задачи такие как заполнение документов, управление личными данными, подача заявок на отпуск и другие. Он также обеспечивает персонализированные рекомендации по развитию карьеры на основе анализа данных о производительности и позволяет быстро получить доступ к корпоративной информации и обучающим ресурсам.

Практическая эффективность внедрения цифровых решений в управлении персоналом подтверждается конкретными метриками. Исследования показывают, что автоматизация рекрутинга может сократить временные затраты до 40%, внедрение VR-тренажеров для адаптации снижает соответствующие расходы, а оптимизация кадрового учета приводит к экономии до 30% ресурсов. Использование чат-ботов ускоряет процесс первичного отбора кандидатов на 60%, а совокупное применение цифровых инструментов может сократить общие затраты на HR-операции до 50% [8].

Однако процесс цифровой трансформации управления персоналом сопряжен с существенными вызовами и барьерами.

Наиболее критичными являются риски, связанные с безопасностью данных. HR-отделы работают с обширными объемами чувствительной информации о сотрудниках, включая личные данные, финансовую информацию, результаты оценок производительности и конфиденциальные сведения о карьерном развитии. Утечка или неправомерное использование таких данных может привести к серьезным последствиям для организации, включая репутационный ущерб, юридические проблемы и потерю доверия со стороны персонала.

Вторым по значимости барьером является отсутствие необходимых компетенций. Многие HR-специалисты не обладают достаточными знаниями и навыками для успешной реализации проектов, связанных с применением ИИ. Проблема включает недостаток понимания принципов работы с искусственным интеллектом, неумение использовать инструменты машинного обучения в HR-процессах, а также недостаточную подготовку в области анализа и интерпретации данных.

Преодоление выявленных барьеров требует комплексного подхода и стратегического планирования. Для решения проблем безопасности данных необходимо совершенствование инфраструктуры безопасности, включая внедрение современных систем защиты, механизмов шифрования и многофакторной аутентификации. Критически важным является обучение персонала принципам информационной безопасности и создание корпоративной культуры, ориентированной на защиту данных.

Недостаток компетенций может быть преодолен через организацию целенаправленных программ обучения и повышения квалификации HR-специалистов в области искусственного интеллекта и анализа данных. Эффективным подходом является создание специализированных команд или центров экспертизы по ИИ внутри HR-департаментов, а также установление партнерских отношений с внешними консультантами и поставщиками технологических решений.

Важнейшим аспектом успешной цифровой трансформации управления персоналом является понимание того, что ИИ не заменяет человеческий фактор в HR, а усиливает возможности специалистов по управлению персоналом. Автоматизация рутинных задач позволяет HR-профессионалам сосредоточиться на стратегических аспектах работы: развитии корпоративной культуры, формировании ценностных ориентиров организации, создании условий для творческой самореализации сотрудников и построении эффективных систем мотивации.

Особое значение приобретает этический аспект применения ИИ в управлении персоналом. Организации должны гарантировать справедливость и прозрачность процесса и алгоритмов, которые используются для принятия кадровых решений, исключить дискриминацию по различным признакам, а также обеспечить соблюдение прав сотрудников на приватность и защиту персональных данных. Для современной организации критически важной задачей становится разработка этических принципов использования ИИ в HR.

Как показывают исследования, цифровая трансформация управления персоналом представляет собой не разовое мероприятие, а нескончаемый процесс адаптации к развивающимся технологиям и потребностям бизнеса. Успех в этой области будет зависеть не только от технологических решений, но и от способности организации создать среду, в которой человеческий капитал и технологии работают в синергии, чтобы достичь стратегических целей компании. В условиях нарастающей конкуренции за таланты и постоянного изменения требований рынка труда, цифровая трансформация HR становится критическим фактором устойчивого развития современных организаций.

Список использованных источников:

1. Артамонова А.В., Белобородько А.М., Фридман И.С. Стратегическое мышление руководителя в условиях цифровой трансформации: политэкономический подход к управлению талантами // Цифровая экономика. 2025. № 3. С. 45-62.
2. Черняков М.К. Цифровизация управления персоналом: современные тенденции и вызовы для российских предприятий // Научный лидер. 2025. № 29. С. 78-95.
3. Семенихин А., Баталина Е. Искусственный интеллект в HR: кейсы российского рынка. Совместное исследование «Технологий Доверия» и Knomary. М., 2024. 52 с.
4. Линецкий Н.А., Масалова Ю.А. Проблемы внедрения и применения систем управления человеческими ресурсами на российских предприятиях // Human Progress. 2023. Т. 9. № 1. С. 34-48.
5. Татевосян С.А. Цифровая трансформация HR-сферы: анализ технологий, эффективность и перспективы развития // Международный научно-исследовательский журнал. 2025. № 9. С. 78-92.
6. Свистунов В.М. HR-аналитика в России: проблемы и пути развития // Вестник экономических исследований. 2025. № 2. С. 89-106.
7. Морозов О.А. Цифровые технологии оценки персонала // Управление персоналом. 2023. № 11. С. 34-47.
8. Кучугурная А.С. Современные цифровые технологии адаптации персонала // Научный лидер. 2021. № 7. С. 45-58.

ОСОБЕННОСТИ СМЫСЛОЖИЗНЕННЫХ ОРИЕНТАЦИЙ ИТ-СПЕЦИАЛИСТОВ

Курносова М.Г.

Кандидат психологических наук,
доцент кафедры менеджмента и государственного управления,
Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

Аннотация. В данной статье рассматриваются особенности смысложизненных ориентаций ИТ-сферы в условиях цифровой трансформации экономики и общества.

Ключевые слова: смыслы, цели, ценности, смысложизненные ориентации, ИТ-специалисты.

Современное российское общество переживает глубокие изменения, которые отражаются во всех сферах жизни людей: экономике, политике, идеологии и социальной сфере. В современных условиях, успешное развитие и самореализация сотрудников являются ключевыми факторами для продуктивной работы организаций и предприятий. Это достигается благодаря наличию у человека хорошо структурированных ценностей, которые позитивно сказываются на его умении планировать, определять уровень притязаний, формировать цели и расставлять смысловые акценты.

Принятие каждого решения в процессе работы должно быть продиктовано системой ценностных ориентаций во избежание конфликтов, способных негативно повлиять на личностное развитие и профессиональную квалификацию. Это в полной мере относится и специалистам в области информационных технологий, чья профессиональная деятельность вызывает повышенный общественный интерес, и потребность которых в различных сферах жизни постоянно растет. В условиях стремительного развития цифровых технологий и меняющихся требований к ИТ-специалистам, возрастает значимость изучения их личностных характеристик. В связи с этим, особую

значимость приобретает анализ особенностей их профессиональной деятельности и ценностно-смысловой сферы.

Ценностно-смысловая сфера - это функциональная система, которая не только создает смыслы и цели жизнедеятельности человека, но и регулирует процесс их достижения. Исследование А.С. Великановой (Герасимовой) и Н.С. Ткаченко выявило, что формирование ценностно-смыслового самоопределения личности происходит под влиянием её жизненных связей и социального окружения. Авторы акцентируют внимание на значимости осознанного выбора ценностей и смыслов, которые, в свою очередь, определяют личностный рост, способность адаптироваться и действовать в разнообразных жизненных обстоятельствах [1]. В ценностно-смысловую сферу личности включены ценности, мотивы, смыслы, цели, ценностные и смысложизненные ориентации. Под смысложизненными ориентациями понимается результат процесса осмысления смысла, целей и ценностей жизни. Они представляют собой интегрированную систему, включающую в себя осознанные личностные приоритеты, субъективную оценку значимости событий, наличие жизненных целей, уровень удовлетворенности жизнью, а также направленность личности и способность к принятию ответственности [4].

При рассмотрении психологической основы профессиональных навыков в IT-отрасли, многие ученые выделяют два фундаментальных аспекта: когнитивный, охватывающий мыслительные процессы, и собственно психологический, включающий качества личности.

Согласно исследованию Р. С. Панащика и Г. В. Лосика, эффективность программистов обусловлена сочетанием интеллектуальных и личностных качеств, таких как развитый вербальный интеллект, высокий IQ и высокий эмоциональный интеллект, включая умение управлять эмоциями [4]. Одновременно с этим процессуально успешные специалисты в области информационных технологий должны выгодно отличаться наличием целей в жизни, низкой личностной тревожностью, увлеченностью жизнью и умением рассматривать свою агрессию в качестве природного качества (по А. Маслоу).

Важными комплексными качествами для IT-специалиста можно назвать понимание себя, своих смысложизненных ценностей, внутренней мотивации и самоуважения. Понимание себя включает, как когнитивные (мышление, анализ), так и личностно-смысловые аспекты. Понимание ценностей также невозможно без того, чтобы человек не нашел в них своего собственного, личного смысла, что составляет суть самопознания [5] В психологической структуре личности эти ценности выступают как базовый, организующий элемент, который формирует мотивацию и служит источником для всей деятельности человека [3].

В результате исследования Н.Е. Водопьяновой и М.А. Журиной, выявлено, для IT-специалистов в профессиональной сфере доминируют следующие ценностные ориентации: удовлетворение базовых потребностей, самореализация, автономия и служение, интеграция стилей жизни. Социальное признание, в свою очередь, является наименее значимым фактором. Установлено, что мотивационная сфера IT-специалистов определяется в первую очередь стремлением к профессиональным достижениям, получению признания и одобрения в профессиональном сообществе, а также возможностями для дальнейшего профессионального роста [2].

С целью изучения особенностей смысложизненных ориентаций у работников сферы IT было организовано и проведено исследование на базе ООО «Базовый элемент» (Москва). В исследовании приняли участие 56 респондентов – IT-специалистов в возрасте от 27 до 38 лет. Использовались следующие методики:

- тест смысложизненных ориентаций Д. А. Леонтьева (СЖО);
- методика исследования системы жизненных смыслов (СЖС) В. Ю.

Котлякова.

В таблице 1 представлены средние значения выраженности смысложизненных ориентаций IT-специалистов по тесту смысложизненных ориентаций Д.А. Леонтьева (СЖО).

Таблица 1- Средние значения показателей выраженности смысловых ориентаций

	Мужчины	Женщины	Средние значения по данным автора методики
Цели в жизни	33,8	29,0	23-36 баллов
Процесс жизни	20,9	25,6	22-34 балла
Результативность жизни	28,6	28,2	19-26 баллов
Локус контроля Я	20,5	17,5	14-23 балла
Локус контроля Жизнь	31,1	28,2	23-34 балла
Общий показатель осмысленности жизни	112,5	111,9	79-112 баллов

Практически по всем шкалам методики показатели осмысленности жизни соответствуют средним значениям. Исключение составили показатели по шкале результативности жизни, значения по которым выше средних, а также по общему показателю осмысленности жизни, значения по которому выше средних в группе мужчин. Низкие значения зафиксированы по шкале процесса жизни в группе мужчин. В этой группе мы наблюдаем более высокие показатели выраженности таких смысловых ориентаций, как цели в жизни, локус контроля Я и локус контроля жизнь. Значения результативности жизни практически идентичны у мужчин и женщин. У IT специалистов высокий уровень осмысленности жизни, низкий уровень не был зафиксирован ни у одного из респондентов.

Полученные результаты свидетельствуют о том, что мужчины в IT-сфере демонстрируют более выраженную целеустремленность, ориентируясь на конкретные достижения, которые придают их жизни структуру и смысл. Они чаще нацелены на карьерный рост, финансовую обеспеченность и самостоятельность, что помогает им справляться с вызовами. В то же время, женщины в этой области находят ценность в самом жизненном пути, обогащая

его эмоциональными переживаниями и развивая свои личностные качества. Для них смысл жизни часто заключается в гармонии личных отношений, семейной жизни и самосовершенствовании.

В таблице 2 представлены средние значения выраженности жизненных смыслов в ходе тестирования IT-специалистов по методике исследования системы жизненных смыслов (СЖС) В.Ю. Котлякова.

Таблица 2- Средние значения показателей выраженности жизненных смыслов

	Мужчины	Женщины	Средние значения по данным автора методики
Альтруистические	12,4	11,2	10-17 баллов
Экзистенциальные	18,6	20,3	
Гедонистические	18,1	17,8	
Самореализации	7,3	9,8	
Статусные	19,1	20,0	
Коммуникативные	16,3	11,0	
Семейные	9,1	5,5	
Когнитивные	7,9	9,5	

Показатели выше средних значений зафиксированы по экзистенциальным, гедонистическим и статусным жизненным смыслам. В группе мужчин мы наблюдаем более высокие показатели выраженности коммуникативных и семейных жизненных смыслов. В группе женщин показатели выше по экзистенциальным, статусным, когнитивным смыслам, а также смыслам самореализации. На низком уровне показатели жизненных смыслов самореализации, а также семейных и когнитивных смыслов. Показатели альтруистических и коммуникативных жизненных смыслов – на среднем уровне. Здесь следует отметить, что, чем ниже значения по шкале, тем

ярче представлена определенная категория в личной системе жизненных смыслов респондента.

Согласно полученным данным, IT-специалисты мужского пола отличаются доминированием жизненных смыслов, которые основываются на стремлении к занятию высокого положения в социуме, активному построению карьеры, успеху и всеобщему признанию, реализации собственных способностей и возможностей, самосовершенствованию. Если говорить о женщинах–IT-специалистах, то в их системе жизненных смыслов доминирует стремление к общению с окружающими, переживанию эмоций, связанных с общением, испытанию ощущения собственной нужности.

В целом, теоретический анализ и полученные данные свидетельствует о том, что представители IT-сферы характеризуются высоким уровнем амбиций и мотивации, направленных на профессиональное совершенствование и достижение успеха, наряду с осознанным подходом к поддержанию баланса между профессиональной деятельностью и личной жизнью.

В условиях стремительной цифровизации и технологического развития IT-специалистам необходимо непрерывно осваивать новые инструменты и подходы. Изучение смысложизненных ориентаций помогает понять, какие ценности и цели поддерживают их мотивацию в постоянно меняющейся профессиональной среде.

Проведенное исследование открывает перспективы для дальнейшего изучения проблемы смысложизненных ориентаций IT-специалистов, которая на сегодняшний день не теряет своей актуальности. В частности, достаточно перспективным направлением исследованием является изучение взаимосвязи смысложизненных ориентаций и карьерных предпочтений специалистов IT-сферы.

Список литературы:

1. Великанова (Герасимова), А. С. Проблема ценностно-смысловой сферы личности в психологии / А. С. Великанова (Герасимова), Е. Б. Шейфель,

Э. Н. Каишева, Д. Нсенгийюмба // Мир науки. Педагогика и психология. — 2025. — Т. 13. — № 3. — URL: <https://mir-nauki.com/PDF/27PSMN325.pdf>.

2. Водопьянова Н.Е. Журина М.А. Особенности ценностно-мотивационной сферы IT-специалистов [Текст] / Н.Е. Водопьянова, М.А. Журина // Вестник Костромского государственного университета. Серия: Педагогика. Психология. Социокинетика. – 2020. – № 2. – С. 91-99.

3. Курносова М.Г. Духовно-нравственное воспитание личности подростка в условиях детского оздоровительного лагеря [Электронный ресурс] // Педагогика и психология образования. 2018. № 2. С. 24—31. URL: <http://ppobr.ru/arhiv/pedagogika-i-psiologiya-obrazovaniya-2019-2>.

4. Панашик Р.С. Профессиональная деятельность IT-специалистов: интеллектуальные и личностные факторы эффективности [Текст] / Р.С. Панашик, Г.В. Лосик // Профессиональное образование. 2018. – № 4 (34). – С. 57-60.

5. Сорокоумова Е.А., Фадеев Д.С., Киященко С.Л. (2021). Понимание метафоры как способ внешней репрезентации смыслов ценностных ориентаций личности // Психологическая наука и образование — 2021. Том 26. № 4. С. 104- 114.

КАДРОВЫЙ РЕЗЕРВ КАК ИСТОЧНИК ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Логунова И.В.

Кандидат эконом. наук., доцент,

доцент кафедры экономической безопасности,

Воронежский государственный технический университет

Аннотация. В статье рассматриваются проблемы обеспечения экономической безопасности предприятия, подходы к определению кадрового

резерва, модель формирования кадрового резерва, примеры лучших практик ведущих российских предприятий.

Ключевые слова: кадровый резерв, кадровая безопасность, экономическая безопасность, кадровые риски и угрозы.

В условиях политической нестабильности, цифровой трансформации экономики, реализации стратегии устойчивого развития и необходимости достижения целей технологического суверенитета и лидерства страны вопросы обеспечения экономической безопасности предприятий являются крайне актуальными. Решение проблем обеспечения экономической безопасности требует комплексного подхода, предполагающего рассмотрение всех возможных аспектов и направлений деятельности предприятий. Более того, условия ограниченности имеющихся ресурсов, в т.ч. финансовых, определяют необходимость поиска и использования внутренних возможностей, среди которых можно выделить кадровый резерв как источник обеспечения экономической безопасности предприятия. Проблема формирования кадрового резерва особенно остро ощущается в условиях «кадрового голода» и отсутствия мотивации потенциальных кандидатов работать на производстве.

Грамотная организация работы с кадровым резервом позволяет предприятиям достичь приемлемого уровня экономической безопасности и получить дополнительные конкурентные преимущества. Кадровый резерв способствует подготовке сотрудников, способных работать с цифровыми технологиями. Кадровый резерв может включать специалистов, готовых к международному взаимодействию с дружественными странами. Формирование кадрового резерва способствует развитию руководящих кадров, что улучшает качество управления как на уровне предприятий, так и на уровне региона. Инвестирование в развитие человеческого капитала через кадровый резерв позволяет максимизировать использование талантов и компетенций сотрудников. Кадровый резерв может способствовать созданию и развитию

малых и средних предприятий в регионе, что стимулирует экономический рост в стране в целом [1].

Теоретические исследования ключевых положений формирования кадрового резерва свидетельствуют о разнообразии используемых терминов, трактовок и подходов к определению. Главным образом указанные отличия по-разному определяются отечественными и зарубежными специалистами в области управления персоналом. Так, зарубежная HR-практика рассматривает кадровый резерв в рамках управления талантами (талант-менеджмента), управления карьерой и развития лидеров. Исследования отечественных специалистов характеризуются терминологическим разнообразием. При этом кадровый резерв рассматривается в тесной взаимосвязи с такими понятиями, как кадровый, человеческий, трудовой потенциал, резерв управленческих кадров, резервный состав, человеческий капитал и др. Критический анализ содержания определений кадрового резерва, проведенный автором, позволяет выделить несколько подходов: подход с позиции потенциала; компетентностный подход; системный подход; подход с позиции безопасности. Для более полного понимания сущности и проблем обеспечения экономической безопасности предприятий представляется целесообразным органичное сочетание всех указанных подходов. С точки зрения классификации в специальной литературе также можно встретить большое число видов кадрового резерва, однако для решения поставленных задач достаточным будет рассмотрение именно внутреннего кадрового резерва предприятия. Это может быть управленческий резерв и резерв специалистов [2].

Понимание необходимости формирования кадрового резерва должно обеспечиваться как со стороны HR-менеджеров, так и поддерживаться на всех уровнях управления предприятием. Формирование и развитие кадрового резерва обеспечивается в рамках системы управления персоналом предприятия и затрагивает все HR-функции от набора и отбора до обучения и карьеры. Кроме того, важна и внутренняя мотивация резервистов на дальнейший рост и развитие. Компетентностный подход необходимо рассматривать как основу

работы с кадровым резервом предприятий. Наличие определенных компетенций, способность и готовность их наращивать и развивать - вот главные ориентиры работы HR-специалистов в условиях финансовых ограничений и больших запросов потенциальных кандидатов на замещение вакансий.

Имеющиеся противоречия теоретического и прикладного характера в рамках рассматриваемого научного направления определяют необходимость формирования модели кадрового резерва предприятия для обеспечения экономической безопасности, своевременного и проактивного решения кадровых проблем предприятия. Основу кадрового резерва составляют сотрудники с высоким профессиональным и личностным потенциалом, который выступает как определенный критерий отбора. Наличие кадрового резерва обеспечивает выполнение определенных функций. Так, можно выделить идеологическую и финансовую функции, функции безопасности и развития. Практика показывает, что формальный подход к созданию кадрового резерва не принесет ощутимых результатов.

Примерами эффективной работы в целом в области формирования и развития кадрового резерва могут стать предприятия-лидеры рейтингов работодателей: ПАО «КАМАЗ», ПАО «Сибур», ПАО «НМЛК» и др. [3,4,5]. В настоящее время практически все предприятия реализуют стратегию устойчивого развития, достижение целей которой невозможно без соответствующего кадрового обеспечения. Предприятия отличаются высоким уровнем организации HR-процессов, ростом кадровых показателей (заработная плата, удовлетворенность и вовлеченность и др.), развитой организационной культурой, в т.ч. культурой обучения и развития персонала, участием в социальных программах поддержки регионов присутствия и высоким уровнем социальной ответственности в целом. Работа с кадровым резервом ведется на всех этапах работы с персоналом, начиная с отбора и заканчивая целенаправленной подготовкой кадрового резерва. Безусловно, такие HR-мероприятия, как адаптация, наставничество, корпоративный университет,

мотивация, обучение и карьера характеризуются также высоким уровнем организации и использованием современных HR-технологий, в т.ч. информационных.

Таким образом, формирование кадрового резерва необходимо рассматривать как доступную возможность для каждого предприятия сохранять стабильность функционирования и обеспечивать экономическую безопасность в процессе реализации кадровой политики и стратегии устойчивого развития.

Список литературы:

1. Замятина М.Ф. Устойчивое развитие российских регионов в контексте современных вызовов: проблемы и перспективы. URL: <http://iresras.ru/uploads/Presentation/2023/04.12Zamiatina.pdf>
2. Кулаковская В. Из каких этапов состоит работа с кадровым резервом и как его сформировать. URL: <https://www.startexam.ru/journal/razvitie/iz-kakikh-etapov-sostoit-rabota-s-kadrovym-rezervom-i-kak-ego-sformirovat/?ysclid=mfxrjr4mf98422048>
3. Официальный сайт ПАО «КАМАЗ». URL: <https://kamaz.ru/?ysclid=mft9vj939044166111>
4. Официальный сайт ПАО «НМЛК». URL: <https://nlmk.com/ru/>
5. Официальный сайт ПАО «СИБУР». URL: <https://www.sibur.ru/ru/?ysclid=mfawtvhevp908787200>

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ДОШКОЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ ЧЕРЕЗ СНИЖЕНИЕ БЮРОКРАТИЧЕСКОЙ НАГРУЗКИ В СИСТЕМЕ ОБРАЗОВАНИЯ

Маликова Н.А.

Аспирант,

Сургутский государственный педагогический университет

Аннотация. В статье изучены критерии эффективности управления дошкольной образовательной организацией и влияние бюрократической нагрузки на систему образования. Является ли приоритетной задачей снижение бюрократической нагрузки в рамках повышения уровня эффективности?

Ключевые слова: воспитание, развитие, дошкольное детство, преемственность, эффективность, система.

Что подразумевается под эффективностью управления дошкольным образовательным учреждением и снижением бюрократической нагрузки на систему образования? В первую очередь рассмотрим эти два важных понятия, которые интегрированы в название нашего доклада. Эффективность управления образовательным учреждением также разделим на два ключевых звена. Это же и изучение понятия эффективность, входящими в него вопросами, как определена цель эффективности, организационная структура, как можно оценить данный аспект? Перейдя ко второму вопросу, мы рассмотрим содержательную сторону понятия «управление дошкольным образовательным учреждением». Также разделим на пункты: организационная работа по управлению.

Эффективность ведения дошкольного воспитания в образовательном учреждении регулируется Федеральными образовательными программами дошкольного образования (далее - ФОП ДО), где прописаны цели и задачи, которые должны быть реализованы воспитателями, руководящими звеньями. Эффективность реализации воспитания в контексте ФОП ДО оценивается следующими критериями:

Разностороннее развитие ребенка в период дошкольного детства с учетом возрастных и индивидуальных особенностей на основе духовно-нравственных ценностей российского народа, исторических и национально-культурных традиций [2, с. 5]

Реализация задач обучения и воспитания с применением новых и традиционных форм организации образовательной деятельности. Создание преемственности дошкольного и начального общего уровней образования. Знания и навыки, которыми должны обладать дети младшего школьного возраста, дети получают на ступени дошкольного детства. Учет специфики возрастного и индивидуального психофизического развития воспитанников. Реализация организованной образовательной деятельности в режимных моментах в группе детского сада посредством развивающей предметно-пространственной среды, способствующий осуществлению социального, коммуникативного, физического, познавательного и художественно-эстетического развития ребенка и сохранению его индивидуальности, в которой ребенок реализует право на свободу выбора деятельности. Построение образовательной деятельности на основе взаимодействия взрослых с детьми, ориентированного на интересы и возможности каждого ребенка и учитывающего социальную ситуацию его развития. Взаимодействие с семьями воспитанников. Все перечисленные критерии являются залогом успешности образовательной деятельности как самоценности дошкольного детства.

Перейдем к рассмотрению понятия управления дошкольного образовательного учреждения, какую эффективность несет данный аспект?

Степень эффективной организации управленческой деятельности в образовательном учреждении (далее - ОУ) определяется в первую очередь компетентным ведением работы кадровым составом и решения управленческих вопросов, насколько является грамотным и оперативными действия руководящего звена, в лице заведующего и старшего воспитателя. По мнению З. Фрейда порядок есть своего рода принудительность повторения, однажды уже закрепленный, он определяет структурированность действий, чтобы в каждом

аналогичном случае можно было бы избежать промедления и колебания [4, с.14], а именно скоординированная работа всего педагогического коллектива приносит порядок и иерархичность деятельности.

В ФОП ДО прописаны требования к кадровому обеспечению [2, с. 189], где рассматриваются возможные пути по разделению функционала, связанного с планированием, организацией, реализацией, обеспечением воспитательной деятельности. В ключе данного вопроса мы остановимся, на том, что бюрократическая нагрузка — это работа, связанная с введением отчетной документации. Если принять во внимание факт, того, что в детском саду есть делегирование отчетной документации, возможна минимизация работы воспитателя и направление всего функционала на охрану и укрепление здоровья детей, как одной из задач ФОП ДО [2, с. 6].

Эффективность управления ОУ — это критерий сформированности, отвечающий требованиям качественно-количественных результатов образования [4, с.11]

Эффективность образовательной организации обозначена умением координированного решения муниципальных задач, в аспекте менеджмента образования, поступающих социальных запросов от законных представителей детей и повышения уровня квалификации педагогических работников [4, с. 4].

Согласно приказу Министерства просвещения Российской Федерации от 6 ноября 2024 года №779 для введения оставлен только необходимый перечень документов, который напрямую связан с воспитательно-образовательной деятельности, это календарно-тематический план и журнал посещаемости [1, с. 2].

В связи с этим, проведен дополнительный анализ должностной инструкции воспитателя, коллективного договора на основании данных, полученных в ходе online-анкетирования, на предмет исключения из них норм, противоречащих законодательству Российской Федерации, проведен аудит локальных нормативных актов с целью реализации плана мероприятий по снижению документационной нагрузки педагогических работников, утверждены новые формы документов.

Снижение бюрократической нагрузки в системе образования имеет плюсы для воспитателей, образовательной организации и государства. Это позволяет оптимизировать работу педагогов, устранить дублирующие задачи и сосредоточиться на основных должностных обязанностях, связанных с образованием и воспитанием подрастающего поколения.

Список литературы:

1. Приказ Министерства просвещения Российской Федерации от 06.11.2024 № 779 "Об утверждении перечня документов, подготовка которых осуществляется педагогическими работниками при реализации основных общеобразовательных программ, образовательных программ среднего профессионального образования" (Зарегистрирован 04.12.2024 № 80454)
2. Приказ Минпросвещения России от 25.11.2022 N 1028 Об утверждении федеральной образовательной программы дошкольного образования (Зарегистрировано в Минюсте России 28.12.2022 N 71847)
3. Белоусова Р.Ю., Новоселова А.Н., Подоплелова Н.М. Управление ДОО в условиях нового законодательства: Учеб. метод. пособие / Р.Ю. Белоусова, А.Н. Новоселова, Н.М. Подоплелова. М.: ТЦ Сфера, 2016. — 128 с. (Управление детским садом) (8)
4. Виноградова Н. А, Микляева Н.В. Управление дошкольным образованием : учебник и практикум для вузов / Н. А. Виноградова [и др.] ; под редакцией Н. А. Виноградовой, Н. В. Микляевой. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 530 с.
5. Гайнутдинова Р.М. Теоретические и практические аспекты управления образовательной организацией в современных условиях. Методическое пособие по проектированию и управлению школой / под ред. Р. М. Гайнутдинова. – Ярославль : Филигрань, 2017. – 296 с.

МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ КАК ОТРАЖЕНИЕ СТАДИЙ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Марико В.В.

Кандидат педагогич. наук,

доцент кафедры управления человеческими ресурсами,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

Опря В.

Лидер практики философии бизнеса, Umbrella Training and Consulting, Казахстан

Аннотация. Статья посвящена моделям управления, которые реализуются руководителями через оценку их управленческих компетенций и определению их соответствия требованиям определенной стадии развития организации.

Ключевые слова: модели управления, управленческие компетенции, стадии организационного развития.

Модели управления руководителей как отражение стадий развития организации требуют сегодня особого внимания со стороны научного мира и бизнес сообщества, что обусловлено, прежде всего, скоростью и темпами изменений, происходящих за последние десятилетия, как в жизни, так и в бизнесе. Как отметил «отец» современного менеджмента как науки Питер Друкер, «самой большой опасностью для организаций в сложные времена являются не вызовы, с которыми они сталкиваются, а вчерашняя логика, которую применяют управленцы для их решения» [1].

Бизнес и руководители не успевают адаптироваться к меняющимся условиям и росту технологического потенциала. Согласно данным из отчета исследователей Deloitte University Press [2], посвященного трендам в области управления человеческим капиталом, опубликованном в 2017 году, наблюдается огромный разрыв между возможностями технологического потенциала и результатами в экономике и бизнесе. Основным фактором, влияющим на то, что

возникающие инновации не транслируются в бизнес-эффективность, авторы называют те стратегии управления человеческим капиталом, которые руководители компаний применяют в целях организации, администрирования, развития и адаптации, а также интеграции людей в процессе труда. Следовательно, изменение моделей управления становится драйвером необходимых изменений и преобразований, ведущих к эффективному применению постоянно возникающих инноваций, как в экономике, так и в бизнесе.

В рамках нашего исследования была предпринята попытка установить соответствие моделей управления руководителей (50 управленцев среднего и высшего звена) требованиям стадии развития, на которой в данный момент находится организация (международная компания по поставке, обслуживанию и ремонту горных машин с численностью персонала от 500 до 1000 сотрудников).

Теоретическую основу составили следующие модели и подходы: модель Лэстера (2003) «Жизненный цикл организации», описывающая пять стадий развития [3]; теории организационных систем, основные идеи которых сформулированы Веригиным А.Н. и Лисицыным Н.В. в издании «Организационные системы» [4]; модель Рама Шарана (2010), описывающая 6 уровней управленческой преемственности и характерные для них изменения в стиле управления и лидерских компетенциях [5]; модель оценки должностей HayGroup, ранжирующая управленческие роли по 3 критериям (знания и умения, сложность решаемых вопросов, свобода действий) и описывающая ожидаемые результаты (ценность должности) и требования к ним (уровни управленческих компетенций), в том числе, с учетом стадии развития организации; модель лучших лидерских компетенций UTC, описывающая 15 стратегий управленческой модели по 5 уровням сложности и интенсивности в зависимости от контекста роли и организации.

Для реализации эмпирической части исследования были использованы 4 аналитических инструмента, направленные на диагностирование моделей управления руководителей компании и определение соответствия их модели

управления (через оценку управленческих компетенций) требованиям стадии организационного развития: анализ основных характеристик организации с целью определения этапа ее жизненного цикла; декодирование стратегии бизнеса в требования к модели управления (набору управленческих компетенций); декодирование функционала управленческих ролей в требования к уровню управленческих компетенций; оценка соответствия управленческих компетенций (модели управления) демонстрируемым паттернам поведения руководителей через онлайн-опросник SAT 2.0 компании UTC.

Источником для определения стадии организационного развития исследуемой компании послужили интервью с топ-менеджерами и изучение корпоративных документов. По большинству показателей исследуемая организация относится к стадии развития «Зрелость». Согласно «Модели лучших лидерских компетенций UTC», каждая управленческая компетенция имеет пять уровней эффективности. Для любой управленческой роли в зависимости от ее уровня существуют нормы компетенций. Норма компетенций - это интенсивность проявления поведения, ранжированная по уровням и свойственная большинству участников исследования на определенном уровне выполнения работы. Результаты сопоставления уровней управленческих должностей и уровней компетенций, также как и нормы управленческих компетенций были определены, обсуждены и согласованы с топ-менеджерами исследуемой компании. Соответствие модели управления руководителей определенной стадии развития организации – это степень совпадения подходов, стилей и компетенций руководителей с требованиями стадий жизненного цикла организации. Оценка соответствия декодированных управленческих компетенций руководителей рассматриваемой компании фактически демонстрируемым ими образцам поведения осуществлялась посредством онлайн-опросника SAT 2.0 компании UTC. Для определения соответствия моделей управления руководителей определенной стадии развития организации средний уровень соответствия на каждом уровне должности (Средний требуемый уровень компетенций) был сравнен со средним уровнем

фактической проявленности компетенций (Средний демонстрируемый уровень компетенций). Результаты представлены в Таблице 1.

Таблица 1 - Сравнение норм компетенций и фактического уровня компетенций

№	Уровень должности	Средний требуемый уровень компетенций (норма компетенций)	Средний демонстрируемый уровень компетенций	% соответствия
1	S4	1,44	1,60	90%
2	M5	1,32	1,87	71%
3	M6	1,78	2,20	81%
4	M7	1,79	2,53	70%
5	M8	1,72	2,60	66%
6	M9	1,71	3,00	57%
Среднее		1,62	2,3	72%

Таким образом, были определены и согласованы (валидизированы с топ-менеджерами) стадия организационного развития исследуемой компании, набор и уровни управленческих компетенций, являющихся частью модели управления руководителей компании, а также проведена оценка соответствия управленческих компетенций требованиям стадии организационного развития, которая составила 72%, что подтверждает отставание модели управления руководителей от уровня развития самой организации.

Логическим решением руководства компании на основе представленных результатов стала разработка программы развития управленческих компетенций, выделенных как ключевые на данной стадии развития компании: оказание влияния, построение доверия, концептуальное мышление, понимание бизнеса, стремление к достижениям, управление собой.

Список литературы:

1. Друкер, П.Ф. Практика менеджмента [Текст] / П.Ф. Друкер. – Изд.: Манн, Иванов и Фербер (МИФ), 2015. – 620 с.

2. Walsh, B., Volini, E. Rewriting the rules for the digital age: 2017 Deloitte Global Human Capital Trends [Electronic Resource] // Brett Walsh, Erica Volini. – Deloitte University Press, 2017. - p.2-4. – URL: <https://www.odenetwork.com/wp-content/uploads/2024/01/2017-Deloitte-Global-Human-Capital-Trends.pdf>
3. Lester, D. L., Parnell, J. A., & Carraher, S. Organizational Life Cycle: A Five-Stage Empirical Scale [Electronic Resource] / D.L. Lester, J.A. Parnell & S. Carraher // The International Journal of Organizational Analysis, 11, 339-354. – URL: <https://doi.org/10.1108/eb028979>; <https://www.emerald.com/ijoa/article-pdf/11/4/339/2358930/eb028979.pdf>
4. Веригин, А.Н., Лисицын, Н.В. Организационные системы. Методы исследования: Учебное пособие / А.Н. Веригин, Н.В. Лисицын. - СПб.: Изд-во СПб. ун-та, 2007. - 700 с.
5. Charan, R., Drotter, S., Noel, J.L. The Leadership Pipeline: How to Build the Leadership Powered Company / Ram Charan, Stephen Drotter, James L. Noel. - . John Wiley & Sons, 2010. – 352 p.

ПРИНЦИПЫ ФОРМИРОВАНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ СРЕДНЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ РАБОЧИХ-СТАНОЧНИКОВ

Ополонская О. К.

Руководитель проектов Базового центра подготовки кадров,

Национальное агентство развития квалификаций

Спиридонов О.В.

Кандидат технических наук,

доцент кафедры Технологии машиностроения,

Московский государственный технический университет имени Н. Э. Баумана

Аннотация. В статье рассмотрены подходы к определению содержания подготовки квалифицированных рабочих в современных условиях. Предлагается разработка нескольких крупных образовательных программ с

отдельными модулями узкой направленности. Предлагается использование системы независимой оценки квалификации для текущего и итогового контроля результатов обучения.

Ключевые слова: машиностроение, среднее профессиональное образование, квалифицированные рабочие, станочники, образовательная программа

Подготовка высококвалифицированных промышленных рабочих по-прежнему остается актуальной задачей. В машиностроении этот вопрос стоит наиболее остро применительно к рабочим-станочникам. С каждым годом металлорежущие станки усложняются. Появляются новые модели и целые новые группы и типы станков. Расширяется номенклатура станков с числовым программным управлением (ЧПУ). Растет доля полуавтоматических станков, роботизированных станочных комплексов, станков-автоматов, автоматических линий станков.

Для эффективного использования металлорежущего оборудования в машиностроительном производстве нужны высококвалифицированные рабочие разных профессий. Для работы на станках с ручным управлением нужны собственно станочники: токари, фрезеровщики, расточники и др. Для обслуживания станков-полуавтоматов и автоматов нужны операторы и наладчики, причем тоже специализированные по типам станков. При длительном цикле технологических операций (зубообрабатывающие и некоторые другие типы станков) наладчики могут требоваться и для станков с ручным управлением. С учетом разнообразия станочного парка в современном машиностроении можно насчитать около 200 достаточно самостоятельных профессий рабочих-станочников [1, 2].

Требования к квалификации работников устанавливаются профессиональными стандартами. В них описываются выполняемые работником трудовые функции и трудовые действия, необходимые для этого умения и знания [3, 4], установлены требования к обучению (образованию) и

опыту профессиональной деятельности. В настоящее время действует около 40 профессиональных стандартов рабочих-станочников. Как правило, профессиональный стандарт охватывает не одну конкретную профессию, а группу профессий. Например, в профессиональный стандарт «Шлифовщик» входят такие профессии, как «Шлифовщик на круглошлифовальных станках», «Шлифовщик на плоскошлифовальных станках», «Шлифовщик на координатно-шлифовальных станках» и др. В этих случаях помимо профессионального стандарта для каждой отдельной профессии разрабатываются также квалификационные характеристики.

Во всех профессиональных стандартах и в квалификационных характеристиках для рабочих 4-го разряда и выше в качестве базовой образовательной траектории, позволяющей обеспечить требуемые профессиональные компетенции, указано среднее профессиональное образование по программам подготовки квалифицированных рабочих [5, 6].

В настоящее время в системе среднего профессионального образования действует единственный федеральный государственный образовательный стандарт (ФГОС), направленный на подготовку квалифицированных рабочих-станочников – 15.01.38 Оператор-наладчик металлообрабатывающих станков. Собственно ФГОС предусматривает разработку образовательных программ только по очень узкому кругу профессий станочников. Указанные в стандарте виды деятельности и профессиональные компетенции выпускников соответствуют профессиям токарей и фрезеровщиков на станках с ручным управлением и с ЧПУ, а также операторов и наладчиков токарных, фрезерных и сверлильно-фрезерно-расточных (многокоординатных) станков с ЧПУ. Однако, ФГОС содержит оговорку, что образовательная организация в рамках вариативной части при необходимости может самостоятельно формировать дополнительные виды деятельности. Таким образом, в рамках данного ФГОС и с учетом его основных положений техникум или колледж может разрабатывать образовательные программы для подготовки рабочих-станочников по любым профессиям.

При формировании образовательных программ важно избежать двух крайностей. С одной стороны, программа не должна иметь направленность на подготовку выпускника к работе только на одном типе станков или одной узкой группе станочного оборудования. Это приведет к необходимости в разработке большого количества программ и формировании малочисленных учебных групп студентов. С другой стороны, излишнее расширение круга станочного оборудования, к работе на котором готовит разрабатываемая программа, делает обучение недостаточно конкретным, не позволяет раскрыть всю специфику работы на том или ином станке. Это особенно важно с учетом того, что ФГОС 15.01.38 устанавливает весьма жесткие сроки обучения студентов: на базе среднего общего образования – 10 месяцев; на базе основного общего образования – 1 год 10 месяцев.

Видимо, имеет смысл разработать пять-семь образовательных программ, направленных на подготовку рабочих к работе на больших группах станочного оборудования, объединенных общностью используемых технологических методов. Например, это могут быть такие программы: «Токарь», «Фрезеровщик/Строгальщик», «Шлифовщик», «Расточник/Сверловщик» и др.

В каждой же из этих программ предусматриваются отдельные модули, ориентированные на узкие группы или, даже, отдельные виды станков. Таких модулей в программе тоже может быть пять-семь. Например, программа «Расточник/Сверловщик» может содержать такие модули: «Расточник на горизонтально-расточных станках», «Расточник на координатно-расточных станках», «Расточник на отделочно-расточных и специальных станках», «Сверловщик на вертикально-сверлильных станках», «Сверловщик на радиально-сверлильных станках», «Сверловщик на станках для глубокого сверления». При этом, чтобы образование не было чрезмерно узким, студент может (должен) выбрать для изучения два-три модуля. Конечно, перечень программ по укрупненным направлениям подготовки и перечень отдельных модулей в каждой программе должен пройти обсуждение и согласование со всеми заинтересованными сторонами: образовательным и профессиональным

сообществами, органами государственного управления образованием. Свою важную роль тут могло бы сыграть Федеральное учебно-методическое объединение в системе среднего профессионального образования по укрупненной группе профессий, специальностей 15.00.00 Машиностроение.

Важным подспорьем в предлагаемой системе подготовки рабочих-станочников будет возможность использования системы независимой оценки квалификаций для текущего и итогового контроля знаний и умений студентов [7]. К настоящему времени наработаны огромные фонды оценочных средств по многим профессиям рабочих-станочников. Они содержат задания как теоретического, так и практического характера, которые можно непосредственно использовать в учебном процессе.

Реализация предлагаемых подходов позволит обеспечить отечественное машиностроение высококвалифицированными рабочими-станочниками для работы со всеми основными типами металлорежущего оборудования.

Список литературы:

1. Формирование перечня профессий рабочих-станочников в машиностроении / О. М. Зайцева, Е. В. Лобанова, О. Д. Прянишникова, О. В. Спиридонов // Актуальные вопросы современной экономики. – 2022. – № 12. – С. 595-611. – EDN GFNWVZ.
2. Зайцева, О. М. Развитие профессионально-квалификационной структуры машиностроительного производства: профессии рабочих / О. М. Зайцева, О. Д. Прянишникова, О. В. Спиридонов // Актуальные вопросы современной экономики. – 2023. – № 8. – С. 508-522. – EDN TPASYJ.
3. Формирование требований к необходимым умениям в профессиональных стандартах рабочих механосборочного производства / О. М. Зайцева, О. В. Спиридонов, О. Д. Прянишникова, А. В. Зайцев // Актуальные вопросы современной экономики. – 2021. – № 5. – С. 230-259. – DOI 10.34755/IROK.2021.45.72.045. – EDN KOBNLF.

4. Формирование требований к необходимым знаниям в профессиональных стандартах рабочих механосборочного производства / А. А. Гончарова, О. М. Зайцева, А. В. Зайцев [и др.] // Актуальные вопросы современной экономики. – 2021. – № 9. – С. 135-158. – DOI 10.34755/IROK.2021.58.30.053. – EDN OJBOCD.

5. Спиридонов, О. В. Требования к образованию в профессиональных стандартах рабочих машиностроения / О. В. Спиридонов // Машиностроение и металлообработка: Материалы Международной научно-практической конференции, Могилев - Бобруйск, 10–11 октября 2019 года. – Могилев - Бобруйск: Межгосударственное образовательное учреждение высшего образования «Белорусско-Российский университет», 2019. – С. 25-27. – EDN EBRKFX.

6. Спиридонов, О. В. Требования к обучению и образованию рабочих машиностроительной отрасли в условиях цифровой трансформации / О. В. Спиридонов // Инновации в информационных технологиях, машиностроении и автотранспорте (ИИТМА-2020) : сборник материалов IV Международной научно-практической конференции с онлайн-участием, Кемерово, 07–10 декабря 2020 года. – Кемерово: Кузбасский государственный технический университет имени Т.Ф. Горбачева, 2020. – С. 422-425. – EDN UDSARC.

7. Спиридонов, О. В. Оценка качества подготовки студентов в системе среднего профессионального образования / О. В. Спиридонов // Информационно-коммуникационные технологии в педагогическом образовании. – 2022. – № 3(78). – С. 47-53. – EDN NQXOYV.

УПРАВЛЕНИЕ ТАЛАНТАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ: ОТ ОЦЕНКИ ДО РАЗВИТИЯ И УДЕРЖАНИЯ

Павлова И. А.

Кандидат эконом. наук, доцент,
доцент кафедры экономики предприятий и организаций,
Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

Кузякин Г.А.

Студент магистратуры,
Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

Аннотация. В статье рассматривается комплексный процесс управления талантами как стратегический элемент формирования конкурентного преимущества организации. Анализируются основные этапы системы управления талантами: идентификация, оценка, развитие и удержание перспективных сотрудников. Особое внимание уделяется методологическим подходам к оценке персонала и созданию эффективной системы развития человеческого потенциала. Предлагаются практические рекомендации по построению целостной системы работы с талантливыми сотрудниками в современных экономических условиях.

Ключевые слова: управление талантами, оценка персонала, развитие персонала, удержание талантов, кадровая стратегия.

В условиях глобальной конкуренции и цифровой трансформации экономики управление талантами становится критически важным элементом организационного развития. Персонал, а именно сотрудники с высоким потенциалом, превращаются в основной актив и источник устойчивого конкурентного преимущества компании. Актуальность темы исследования обусловлена необходимостью разработки комплексных подходов к управлению талантами в условиях нарастающей конкуренции на рынке труда и миграции квалифицированных специалистов [3].

Первым и фундаментальным этапом управления талантами является их идентификация и оценка. Под талантливым сотрудником понимается не просто высокопроизводительный специалист, а работник, обладающий потенциалом для карьерного роста, развития лидерских качеств и стратегического мышления [4]. Ключевыми критериями выделения таких сотрудников выступают сочетание профессиональных знаний и личностных компетенций, разделение корпоративных ценностей организации, демонстрация готовности к постоянному саморазвитию, проявление инициативности и способности к нестандартному решению производственных задач [2].

Методологическая база оценки талантов включает разнообразные инструменты и подходы. Экспертный подход предполагает проведение оценки по специально разработанным шкалам, включающим такие показатели, как уровень дисциплины и ответственности, наличие лидерского потенциала, выраженность мотивации достижений и развитость коммуникативных навыков [5]. Ассессмент-центр как комплексный метод оценки использует деловые игры, ситуационные задачи и групповые дискуссии для выявления реальных качеств сотрудников в условиях, максимально приближенных к рабочим ситуациям [1]. Технология управления эффективностью деятельности позволяет оценивать результативность работы на основе ключевых показателей эффективности и моделирования профессиональных компетенций, представляя собой усовершенствованную версию управления по целям.

Принципиально важным аспектом оценочных процедур является обеспечение их прозрачности и справедливости, что способствует формированию доверительного отношения сотрудников к всей системе управления талантами в организации. Объективность применяемых методов и ясность критериев оценки создают необходимые предпосылки для последующего успешного развития выявленных талантов. Особое значение имеет учет психологических аспектов оценки, поскольку неправильно организованный оценочный процесс может привести к демотивации перспективных сотрудников и снижению их лояльности к организации [4].

После успешной идентификации талантов наступает этап их целенаправленного развития, который в современном менеджменте рассматривается как стратегическая инвестиция в человеческий капитал компании [3]. Эффективная система развития сотрудников с высоким потенциалом строится на реализации нескольких взаимосвязанных принципов, учитывающих как индивидуальные потребности сотрудников, так и стратегические цели организации.

Фундаментальным элементом данной системы выступает разработка индивидуальной траектории развития, предполагающей создание персонального плана профессионального роста для каждого талантливой сотрудника с учетом его карьерных амбиций и стратегических потребностей организации [5]. Важнейшую роль в этом процессе играет институт наставничества и коучинга, заключающийся в закреплении опытных руководителей для передачи практических знаний и развития лидерских качеств у перспективных сотрудников [3]. Данный подход позволяет не только ускорить процесс профессиональной адаптации, но и способствует формированию корпоративной культуры, основанной на принципах непрерывного обучения и развития.

Существенным мотивационным фактором является предоставление талантливым сотрудникам возможностей для участия в проектной деятельности и делегирование им значимых полномочий. Вовлечение в запуск новых проектов, решение нестандартных задач и принятие ответственных решений не только стимулирует профессиональный рост, но и способствует укреплению лояльности к организации [1]. При этом важно обеспечить соответствие степени ответственности и уровня полномочий, что создает условия для максимальной реализации потенциала сотрудников.

Система корпоративного обучения, включающая использование современных цифровых образовательных платформ, обеспечивает необходимую гибкость и доступность процессов развития персонала. Формирование организационной культуры непрерывного обучения, где

профессиональная деятельность и развитие воспринимаются как взаимосвязанные процессы, создает прочную основу для успешного раскрытия потенциала сотрудников. Особое значение имеет интеграция программ развития с системой карьерного роста, что позволяет сотрудникам видеть реальные перспективы профессионального развития в организации.

Ключевой проблемой современного управления персоналом является уход талантливых сотрудников, основная причина которого, согласно результатам исследований, связана с получением более выгодных предложений от компаний, находящихся в других регионах или странах [2]. Для эффективного удержания талантов необходим комплексный подход, выходящий за рамки исключительно финансовой мотивации и учитывающий многообразие факторов, влияющих на лояльность персонала.

Конкурентоспособная система вознаграждения, предполагающая регулярный анализ рынка труда и обеспечение уровня заработной платы, соответствующего или превышающего среднерыночные показатели, безусловно, остается важным элементом удержания. Однако следует учитывать, что при достижении определенного уровня материального благосостояния финансовые стимулы перестают выступать в качестве главного мотивирующего фактора. В этой связи возрастает значение нематериальных аспектов мотивации, связанных с возможностями профессиональной самореализации и карьерного роста.

Существенную роль в удержании талантливых сотрудников играет создание прозрачной и справедливой системы карьерного продвижения. Согласно результатам исследований, возможность профессионального роста и продвижения по службе является одним из наиболее значимых элементов управления талантами [1]. Не менее важным аспектом выступает практика делегирования полномочий и предоставления интересных задач, поскольку вовлечение в решение сложных профессиональных вызовов и участие в запуске новых проектов способствует поддержанию интереса талантливых сотрудников и развитию их творческого потенциала [5].

Проведенное исследование позволяет констатировать, что управление талантами представляет собой непрерывный и комплексный цикл организационных процессов, начинающийся с точной идентификации и оценки сотрудников, обладающих высоким потенциалом. Успешная реализация этого процесса обусловлена переходом от разовых кадровых мероприятий к построению целостной системы, органически интегрированной в общую стратегию развития компании.

Список литературы:

1. Бухарова Л. Р. Зарубежный опыт в области личностно-профессионального развития управленческих кадров // Вестник науки. 2023. №11 (68). – С. 24-28.
2. Вертинова А.А., Фокина В.К. Ключевые элементы управления талантами в организациях Приморского края // Лидерство и менеджмент. 2023. №4. – С. 1353-1366.
3. Дубик, Е. А. Инвестирование человеческого капитала в инновационной экономики России / Е. А. Дубик, И. А. Павлова // Экономика и предпринимательство. – 2015. – № 9-1(62). – С. 989-992.
4. Каштанова Е. В., Лобачева А. С. Построение технологии управления талантами в организации // УПИРР. 2023. №1. – С. 33-37.
5. Лыгина Д.А., Сныченко Е.Е. Лыгина Дарья Андреевна, Сныченко Екатерина Евгеньевна Реинжиниринг HR-процессов: привлечение и удержание талантов // Индустриальная экономика. 2025. №2. - С. 201 – 206.

СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ В РОССИЙСКИХ УСЛОВИЯХ

Полянина А.К.

Доктор социол. наук,
профессор кафедры менеджмента и государственного управления,
Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского,

Филимонова Д.А.

Студент магистратуры,
Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

Аннотация. в статье анализируются актуальные подходы к модернизации системы управления персоналом на российских промышленных предприятиях. Рассматриваются практические аспекты адаптации современных HR-методик с учетом специфики отечественного производственного сектора. Особое внимание уделяется инструментам повышения эффективности управления человеческими ресурсами в условиях импортозамещения и цифровой трансформации промышленности.

Ключевые слова: управление персоналом, промышленные предприятия, мотивация персонала, оценка эффективности, цифровизация HR-процессов.

Современные российские промышленные предприятия функционируют в условиях беспрецедентных вызовов, связанных с реструктуризацией цепочек поставок, необходимостью технологического суверенитета и обострением конкуренции за квалифицированные кадры. В этих условиях эффективная система управления персоналом перестает быть вспомогательной функцией и становится ключевым стратегическим активом, определяющим конкурентоспособность и устойчивость бизнеса.

Анализ современных отечественных исследований позволяет выделить несколько ключевых векторов в решении кадровых проблем промышленности.

Так, в фундаментальном исследовании Петрова И.С. «Цифровая трансформация кадрового менеджмента на российских промышленных предприятиях» (2023) подробно анализируется переход от автоматизации отдельных процессов (например, расчета зарплаты в 1С:ЗУП) к созданию комплексных цифровых экосистем.

Петров И.С. доказывает, что максимальный эффект достигается только при интеграции систем учета рабочего времени, планирования производственных заданий и управления компетенциями в единую платформу, что позволяет перейти от решения кадровых проблем «по факту» к их заблаговременному прогнозированию и предупреждению [1, с. 45-48].

Другой критически важный аспект – мотивация – глубоко исследуется в работе Сидоровой Е.В. «Современные системы мотивации промышленного персонала в условиях импортозамещения» (2024).

Автор справедливо критикует устаревшие «уравнилельные» системы премирования, которые не стимулируют рост производительности. Вместо них предлагается модель, основанная на многоуровневых КРІ, увязанных не только с индивидуальными результатами работника, но и с показателями эффективности всего участка или цеха.

В контексте адаптации мирового опыта ключевой представляется работа Орловой Г.Н. «Адаптация зарубежных HR-практик на российских промышленных предприятиях» (2023). Автор уходит от примитивного копирования зарубежных методик и предлагает модель селективного заимствования. Орлова Г.Н. детально разбирает, почему «чистый» японский кайдзен может натолкнуться на сопротивление в российской цеховой культуре, и предлагает адаптировать его в формате «целевых улучшенческих групп» с усиленной ролью бригадира.

Аналогично, скандинавская модель социального партнерства, по мнению автора, должна внедряться не через законодательное квотирование, а через создание постоянно действующих советов трудовых коллективов, наделенных реальными полномочиями по обсуждению изменений в организации труда [4, с.

67-72]. Этот подход позволяет не перенимать форму, а заимствовать принцип – диалог между администрацией и работниками.

Таким образом, современная научная мысль сходится в том, что совершенствование системы управления персоналом в промышленности требует комплексного подхода, объединяющего цифровизацию как инструмент, мотивацию, как драйвер и адаптацию лучших практик, как стратегию.

Данная статья направлена на синтез этих подходов и описание конкретных механизмов их реализации на российских производственных предприятиях.

1. Цифровизация кадровых процессов на производстве

Реализация в российских условиях:

- Внедрение отечественных HR-платформ (1С:ЗУП, Госуслуги Труд) для автоматизации кадрового документооборота;
- Использование мобильных приложений для мастеров и начальников участков (разработки «Цифра», «Производство 4.0»);
- Создание цифровых двойников рабочих мест для планирования численности персонала.

Пример:

На машиностроительном предприятии «Ростверсталь» внедрение системы цифрового учета рабочего времени позволило сократить непроизводственные потери на 18% и повысить прозрачность системы оплаты труда [1, с. 49-52].

2. Система мотивации и стимулирования

Особенности российских предприятий:

- Разработка многоуровневой системы KPI, увязанной с показателями эффективности производства;
- Внедрение ранжированной системы оплаты труда для рабочих специальностей;
- Использование методов нематериальной мотивации (корпоративные звания, доски почета, программы признания).

Пример:

На Уральском автомобильном заводе реализована система «Профессиональный рост», где каждый рабочий может повышать свой разряд и квалификацию с соответствующим увеличением оплаты труда [2, с. 112-118].

3. Адаптация зарубежных практик к российским реалиям

Ключевые аспекты:

- Модификация японских методов бережливого производства (5S, Kaizen) с учетом российской производственной культуры;
- Использование скандинавского опыта социального партнерства на производстве. (взаимовыгодное сотрудничество между тремя сторонами в лице работодателя, работников и государства).

Адаптация зарубежных практик это не про «сделать как Японии, Швеции или Германии». Это про составление системного подхода к управлению персоналом через анализ имеющихся иностранных методик и адаптации их под Российское производство.

Совершенствование системы управления персоналом на промышленных предприятиях из второстепенной функции становится ключевым стратегическим элементом обеспечения конкурентоспособности и национальной технологической безопасности. В современных условиях, характеризующихся беспрецедентным технологическим ускорением, санкционным давлением и острой борьбой на рынке квалифицированного труда, эффективная HR-стратегия является основным фактором устойчивого развития производственного сектора.

В качестве практической рекомендации предлагается внедрить систему участия персонала в распределении прибыли предприятия через:

- Создание бонусного фонда в зависимости от KPI;
- Программы корпоративного предпринимательства;
- Опционные программы для ключевых специалистов.

Одновременно целесообразно создание сквозной системы оценки HR-процессов. Национальный стандарт ГОСТ Р 57596-2022 «Системы

менеджмента качества. Руководство по мотивации персонала» предоставляет методическую основу для таких преобразований.

Таким образом, построение современной системы управления персоналом – это стратегическая инвестиция в устойчивость и будущий рост российского промышленного комплекса. Дальнейшие исследования следует направить на разработку методик оценки эффективности HR-практик в условиях цифровизации.

Список литературы:

1. Петров И.С. Цифровая трансформация кадрового менеджмента на российских промышленных предприятиях / И.С. Петров // Управление персоналом. – 2023. – № 4. – С. 45–52.
2. Сидорова Е.В. Современные системы мотивации промышленного персонала в условиях импортозамещения / Е.В. Сидорова // Экономика и предпринимательство. – 2024. – № 2. – С. 112–118.
3. Михайлов, С. П. Управление человеческими ресурсами в условиях технологической трансформации промышленности / С.П. Михайлов // Российское предпринимательство. – 2024. – № 1. – С. 34–41.
4. Орлова Г.Н. Адаптация зарубежных HR-практик на российских промышленных предприятиях / Г.Н. Орлова // Вестник Московского университета. Сер. 6, Экономика. – 2023. – № 5. – С. 67–79.
5. О промышленной политике в Российской Федерации: федеральный закон от 31.12.2014 № 488-ФЗ (ред. от 24.04.2024) // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2015. – № 1 (часть I). – Ст. 41.

КОМПЛЕКСНАЯ МОДЕЛЬ ОЦЕНКИ ЗРЕЛОСТИ СИСТЕМЫ КАДРОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ

Почепанев И.А.

Соискатель,

Тамбовский государственный университет имени Г.Р. Державина

Селищев О.В.

Соискатель,

Московский государственный университет технологий и управления им. К.Г.

Разумовского (Первый казачий университет)

Макаров И.Н.

Доктор эконом. наук, доцент,

профессор кафедры «Менеджмент и общегуманитарные дисциплины»,

Липецкий филиал,

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Аннотация. В статье разработана комплексная модель оценки зрелости системы кадровой безопасности организации, адаптированная к вызовам цифровой экономики. Модель интегрирует технологические, человеческие и процессные аспекты, предлагая систему критериев, KPI и методику аудита, включая оценку цифровых компетенций сотрудников и организационной культуры.

Ключевые слова: кадровая безопасность, цифровая экономика, модель зрелости, оценка эффективности, KPI, цифровые компетенции.

Актуальность проблемы обусловлена переходом к цифровой экономике, который кардинально меняет традиционные подходы к управлению персоналом и обеспечению кадровой безопасности. В современных условиях хозяйствования персонал представляет собой не только ключевой ресурс развития организации, но и потенциальный источник рисков, связанных с

утечкой конфиденциальной информации, недостаточной квалификацией для работы с цифровыми системами, низкой лояльностью в условиях высокой конкуренции на рынке труда [1, с. 271]. Под кадровой безопасностью мы будем понимать как «многоуровневую систему социально-трудовых отношений между ее участниками, направленная на предотвращение отрицательных воздействий на деятельность хозяйствующего субъекта со стороны персонала» [1, с. 272]. В условиях цифровой трансформации эта система требует принципиально новых подходов к оценке и управлению.

Цель исследования заключается в разработке комплексной модели оценки зрелости системы кадровой безопасности организации, адаптированной к условиям цифровой экономики и интегрирующей технологические, человеческие и процессные факторы.

Анализ теоретических источников показывает, что в российских исследованиях годов сформировались различные подходы к трактовке кадровой безопасности. В функциональном подходе, восходящем к работам А.Я. Кибанова, кадровая безопасность рассматривается как «генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм организационного механизма по разработке целей, задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала» [2, с. 198]. С.В. Мишина и А.Ю. Мишин определяют ее как «состояние защищенности социально-трудовой сферы субъекта хозяйствования от внутренних и внешних угроз и опасностей» [1, с. 272].

В условиях цифровой экономики кадровая безопасность приобретает новые измерения, связанные с цифровой трансформацией бизнес-процессов, которая представляет собой «качественные изменения в бизнес-процессах или способах экономической деятельности при внедрении цифровых технологий» [3, с. 106]. Это требует от сотрудников не только традиционных профессиональных компетенций, но и цифровой грамотности, под которой понимается «способность человека извлекать различные преимущества из использования интернета» [4, с. 198] в профессиональной деятельности.

Предлагаемая комплексная модель оценки зрелости системы кадровой безопасности построена на интеграции трех ключевых аспектов: технологического, человеческого и процессного. За основу взята пятиуровневая модель зрелости, аналогичная применяемой в международных стандартах, адаптированная к специфике кадровой безопасности. Уровни зрелости представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Уровни зрелости системы кадровой безопасности

Уровень зрелости	Характеристика уровня	Ключевые индикаторы
1. Начальный	Процессы неустойчивы, слабо контролируемы, носят реактивный характер	Отсутствие формализованных процедур, высокая зависимость от отдельных сотрудников
2. Повторяемый	Процессы определены на уровне отдельных подразделений	Наличие базовой документации, начало сбора релевантных данных
3. Определенный	Процессы стандартизированы и формализованы на уровне организации	Единые стандарты и регламенты, система регулярного мониторинга
4. Управляемый	Процессы измеряются и количественно контролируются	Система KPI, прогнозное управление рисками
5. Оптимизируемый	Постоянное совершенствование процессов на основе количественной обратной связи	Автоматизация мониторинга, адаптивность к изменениям внешней среды

Представленная модель уровней зрелости служит основой для диагностики текущего состояния системы кадровой безопасности организации. Каждый уровень характеризуется определенной степенью формализации процессов, контроля и прогнозирования рисков. Переход от начального к оптимизируемому уровню отражает эволюцию от хаотичного реагирования на инциденты к проактивному управлению кадровыми рисками. Особенностью модели является ее адаптивность к различным отраслевым спецификам и масштабам организаций.

Разработка системы критериев и KPI для оценки зрелости кадровой безопасности должна осуществляться с учетом стратегических целей компании и основываться на принципе «дерева целей». Система показателей должна быть сбалансированной, включая количественные и качественные индикаторы (таблица 2).

Таблица 2 – Система критериев и КРІ для оценки зрелости кадровой безопасности

Критерий	Показатели КРІ	Методы оценки
Технологический фактор	Уровень внедрения систем контроля доступа Доля автоматизированных кадровых процессов Количество инцидентов информационной безопасности	Аудит ИТ-инфраструктуры Анализ статистики инцидентов
Человеческий фактор	Уровень цифровой грамотности сотрудников Индекс текучести ключевых специалистов Удовлетворенность персонала	Тестирование цифровых компетенций Анкетирование и интервью
Процессный фактор	Соответствие кадровых документов установленным требованиям Время закрытия вакансий Доля сотрудников, прошедших обучение по программам безопасности	Аудит кадрового делопроизводства Анализ процессов управления персоналом

Разработанная система критериев и КРІ обеспечивает комплексный охват всех значимых аспектов кадровой безопасности. Технологический критерий отражает степень цифровизации защитных механизмов, человеческий - фокусируется на компетенциях и стабильности персонала, процессный - на эффективности организационных процедур. Особое значение имеет взаимодополняемость количественных и качественных показателей, что позволяет избежать односторонней оценки. При этом система КРІ должна быть «всесторонне продуманной, чтобы улучшение одних показателей не происходило за счет ухудшения других» [5, с. 2548].

Разработанная комплексная модель оценки зрелости системы кадровой безопасности организации в условиях цифровой экономики интегрирует технологические, человеческие и процессные аспекты, позволяя осуществлять комплексный подход к управлению кадровыми рисками.

Ключевые преимущества предложенной модели включают: системность оценки, адаптивность к изменениям цифровой среды, ориентацию на превентивное управление рисками, возможность количественного измерения качественных параметров.

Внедрение комплексной модели оценки зрелости системы кадровой безопасности позволит организациям не только минимизировать кадровые риски, но и создать устойчивое конкурентное преимущество через формирование культуры безопасности, адекватной вызовам цифровой экономики.

Список литературы:

1. Кадровая безопасность предприятия: подходы, диагностика, направления совершенствования / В. А. Фурсов, Н. В. Лазарева, Е. Н. Куш, К. Г. Аветова // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2020. – № 4-2. – С. 270-276. – DOI 10.17513/vaael.1083. – EDN HBKNAY.

2. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. — 4-е изд., доп. и перераб. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 695 с. — (Высшее образование). - ISBN 978-5-16-019770-8. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2136701> (дата обращения: 07.10.2025). – Режим доступа: по подписке.

3. Вантеева Валерия Викторовна Кадровая безопасность предприятия // Скиф. 2021. №1 (53). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kadrovaya-bezopasnost-predpriyatiya> (дата обращения: 13.10.2025).

4. Управление кадровой безопасностью организации: Учебник для бакалавриата и магистратуры / Ю.В. Долженкова, Е.В. Камнева, А.Л. Сафонов [и др.]; под ред. Ю.В. Долженковой. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Прометей, 2024. — 364 с. ISBN 978-5-00172-714-9

5. Кричевский, М. Л. Оценка цифровой зрелости предприятия / М. Л. Кричевский, Ю. А. Мартынова, С. В. Дмитриева // Вопросы инновационной экономики. — 2022. — Т. 12, № 4. — С. 2545-2560. — DOI 10.18334/vines.12.4.116786. – EDN CUMTRZ.

ПРОАКТИВНЫЕ МЕТОДЫ ВЫЯВЛЕНИЯ И ПРОФИЛАКТИКИ КАДРОВЫХ РИСКОВ: ПОСТРОЕНИЕ СИСТЕМ РАННЕГО ПРЕДУПРЕЖДЕНИЯ ВНУТРЕННИХ УГРОЗ

Почепанев И.А.

Соискатель,

Тамбовский государственный университет имени Г.Р. Державина

Селищев О.В.

Соискатель,

Московский государственный университет технологий и управления им. К.Г.

Разумовского (Первый казачий университет)

Макаров И.Н.

Доктор эконом. наук, доцент,

профессор кафедры «Менеджмент и общегуманитарные дисциплины»,

Липецкий филиал,

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Аннотация. Данная статья предлагает системный взгляд на проактивные методы управления кадровыми рисками, с особым акцентом на построение эффективных систем раннего предупреждения. Анализируются теоретические основы кадровых рисков, методология проактивного подхода и практические аспекты внедрения предиктивных механизмов в организации.

Ключевые слова: кадровые риски, управление персоналом, проактивный подход, система раннего предупреждения, человеческий капитал.

В современной экономике, основанной на знаниях, человеческий капитал становится самым ценным и одновременно самым уязвимым активом компании. Как справедливо отмечается в исследованиях, риски, исходящие от персонала, невозможно точно предугадать, но «возможно предупредить их разрушающие последствия» [1]. Актуальность темы обусловлена нестабильной внешней средой, которая формирует неопределенность и различного рода риски

для организаций, включая кадровые. При этом традиционный реактивный подход, при котором управление активируется после наступления неблагоприятного события, оказывается малоэффективным и затратным. В отличие от него, проактивная парадигма нацелена на анализ вероятных сценариев и исходов, позволяющий минимизировать опасные ситуации, найти адекватные решения и даже предотвратить их возникновение. Цель данной статьи – систематизировать проактивные методы выявления и профилактики кадровых рисков, с детальным рассмотрением принципов построения и функционирования систем раннего предупреждения внутренних угроз.

Кадровый риск понимается как «возможность наступления неблагоприятных событий, связанных с решениями, действием (бездействием) персонала, представляющих угрозу для функционирования организации» [2, с. 13]. Проактивное управление кадровыми рисками — это «предвосхищающий анализ вероятных сценариев и исходов, направленный на минимизацию опасных ситуаций, поиск адекватных решений и предотвращение их возникновения» [3, с. 259]. Его ядром является система раннего предупреждения, предназначенная для выявления сигналов о назревающих проблемах до того, как они перерастут в открытый кризис.

Преимущества проактивного подхода многогранны. Он позволяет не только снизить операционные потери, но и повысить правовую защищенность организации, минимизируя юридические угрозы. Создание стабильной и предсказуемой среды способствует росту вовлеченности и лояльности сотрудников, что напрямую влияет на производительность. Кроме того, проактивное управление помогает сохранить и укрепить репутацию компании, избегая публичных кадровых скандалов.

Система раннего предупреждения представляет собой «комплекс организационных, аналитических и технических мер, нацеленных на непрерывный мониторинг и заблаговременное выявление сигналов о потенциальных кадровых рисках» [4, с. 423]. Ее построение является последовательным процессом и включает несколько этапов.

Первым этапом является идентификация и оценка рисков. На данной стадии проводится HR-аудит для выявления пробелов в существующих практиках и определения приоритетных зон вмешательства. Оценка каждого риска осуществляется по двум ключевым параметрам: вероятность возникновения и серьезность потенциальных последствий.

Второй этап заключается в разработке метрик и пороговых значений – ключевых показателей-индикаторов, выход которых за установленные пределы будет служить сигналом для реагирования. Такими индикаторами могут выступать:

1. Учащение запросов на рекомендации от других компаний (индикатор риска текучести ключевых кадров).
2. Рост числа неиспользованных отпусков и случаев больничных, связанных со стрессом (индикатор выгорания).
3. Снижение активности в корпоративных коммуникационных каналах (индикатор рисков удаленного формата работы).
4. Учащение жалоб от сотрудников, в том числе анонимных (индикатор этических рисков и нарушений психологического климата).

Третий этап предполагает создание инструментов мониторинга. Эффективная СРП невозможна без внедрения регулярных опросов вовлеченности, создания каналов для анонимных сообщений, использования аналитики в системах управления персоналом.

Наконец, четвертый, критически важный этап – формирование регламентов реагирования. Недостаточно просто обнаружить угрозу, необходимо иметь «четкие процедуры и сценарии действий для HR и линейных менеджеров, определяющие, кто действует, какие меры применяются и в какие сроки» [5, с. 277].

Создание и внедрение системы раннего предупреждения позволяет перейти к профилактике кадровых рисков, основанной на данных и аналитике. Такой подход не только минимизирует прямые финансовые потери и юридические риски, но и способствует созданию устойчивой, лояльной и

высокопроизводительной рабочей среды, что в долгосрочной перспективе является залогом устойчивого развития компании в условиях неопределенности. Дальнейшие исследования в этой области могут быть направлены на разработку отраслевых моделей индикаторов раннего предупреждения, а также на интеграцию технологий искусственного интеллекта и предиктивной аналитики для повышения точности прогнозирования кадровых инцидентов.

Список литературы:

1. Парчук, Д. С. Исследование кадровых рисков в современной организации / Д. С. Парчук // Векторы благополучия: экономика и социум. – 2023. – Т. 48, № 1. – С. 1-14. – DOI 10.18799/26584956/2023/1/1245. – EDN ZAQQIS.
2. Крохичева, Г. Е. Кадровые риски в управлении персоналом государственной гражданской службы / Г. Е. Крохичева, В. В. Тяпкина // Наука и мир. – 2022. – № 1. – С. 11-15. – DOI 10.26526/2307-9401-2022-1-26-30. – EDN HNJMOV.
3. Цветкова И. И., Ботенко Т. А. Разработка методики оценки кадровых рисков // Ученые записки Крымского федерального университета имени В. И. Вернадского. Экономика и управление. 2016. №1.
4. Хатилов, Э. Р. К вопросу о кадровой составляющей экономической безопасности организации / Э. Р. Хатилов // Скиф. Вопросы студенческой науки. – 2025. – № 5(105). – С. 421-426. – EDN KCLEVZ.
5. Цветкова И. И., Сводцева И. А. Основные принципы и подходы к формированию кадровой безопасности в системе экономической безопасности предприятия // Ученые записки Крымского федерального университета имени В. И. Вернадского. Экономика и управление. 2016. №1.

ЦИФРОВОЙ ДВОЙНИК ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ПУТИ: ВЛИЯНИЕ НА СОЦИАЛЬНУЮ СФЕРУ

Пятков Д.А.

Аспирант,

Красноярский научный центр

Сибирского отделения Российской академии наук

Аннотация. В статье рассматривается влияние технологии цифровых двойников железнодорожных путей на различные аспекты социальной сферы. Анализируются социальные эффекты внедрения данной технологии, её воздействие на качество жизни населения и развитие транспортной инфраструктуры.

Ключевые слова: цифровой двойник, железнодорожный путь, инфраструктура, социальная сфера, автоматизация производственных процессов.

В современных производственных условиях человеческий фактор сохраняет статус определяющего элемента функционирования предприятия. Данная закономерность распространяется на все производственные структуры, включая предприятия путевого хозяйства (дистанции пути — ПЧ), осуществляющие техническое обслуживание железнодорожного пути.

Профессионализм, компетентность и квалификация персонала выступают ключевыми детерминантами эффективности производственного процесса. В контексте предприятий путевого хозяйства это приобретает особую значимость, поскольку от качества человеческого ресурса напрямую зависит безопасность движения железнодорожного транспорта и надёжность функционирования путевой инфраструктуры.

Цифровой двойник железнодорожного пути [1] представляет собой инновационное решение, которое не только оптимизирует технические процессы, но и оказывает значительное влияние на социальную сферу. В

условиях современной урбанизации и роста транспортных потоков актуальность данной технологии возрастает

Учитывая функционал цифрового двойника, основное социальное влияние для населения [2] и сотрудников в железнодорожной отрасли [3], как транспортной сфере, проявляется через:

- Повышение безопасности перевозок;
- Оптимизацию текущего содержания железнодорожного пути;
- Улучшение качества обслуживания пассажиров, как следствие ранее указанной оптимизации;
- Развитие смежных отраслей, в виде развития цифровизации в СЦБ и др.

Влияние на безопасность перевозок проявляется в следующем:

- Снижение риска аварий и инцидентов;
- Повышение надежности транспортной системы;
- Защита жизни и здоровья пассажиров;
- Минимизация экологического ущерба.

Влияние на кадровый потенциал проявляется в следующем:

- Повышение квалификации персонала;
- Внедрение современных методов обучения;
- Развитие профессиональных компетенций;
- Создание условий для карьерного роста.

Так как на кадровый потенциал, цифровой двойник железнодорожного пути окажет огромное влияние, то следует рассмотреть следующие основные рекомендации:

- Разработка программ обучения персонала: сотрудники обязаны понимать основы построения и работу самой системы в связи с тем, что окончательное решение по текущему содержанию принимать им;
- Создание системы мониторинга социальных эффектов: как дополнительная функция для определения тенденции влияния цифровизации производственных процессов;

Внедрение цифровых двойников железнодорожных путей может оказать комплексное положительное влияние на социальную сферу. Технология способствует повышению качества жизни населения, развитию транспортной инфраструктуры и созданию новых возможностей для социального роста регионов.

Процесс цифровизации железнодорожной инфраструктуры, несмотря на очевидные преимущества, сопряжён с рядом существенных вызовов, среди которых особое место занимает проблема профессиональной компетентности персонала. Недостаточная квалификация специалистов, задействованных в эксплуатации и обслуживании цифровых систем, может привести к серьёзным последствиям в работе транспортной инфраструктуры [4].

Ключевые риски недостаточной компетентности персонала включают:

- Ошибки при вводе и обработке данных;
- Некорректную интерпретацию результатов анализа;
- Нарушение протоколов технического обслуживания;
- Несвоевременное реагирование на аварийные ситуации.

Факторы риска в сфере кадрового обеспечения:

- Недостаточная подготовка специалистов;
- Отсутствие актуальных методических материалов;
- Неэффективная система обучения персонала;
- Слабая адаптация сотрудников к новым технологиям.

Последствия некомпетентности могут проявляться в следующих аспектах:

- Снижение эффективности работы системы;
- Увеличение вероятности технических сбоев;
- Рост операционных издержек;
- Ухудшение показателей безопасности.

Для минимизации негативных факторов необходимо реализовать комплекс мер по повышению квалификации персонала:

Организационные меры:

- Создание системы непрерывного обучения;
- Разработка стандартов профессиональной подготовки;
- Формирование методических рекомендаций;
- Организация стажировок и обмена опытом.

Технологические решения:

- Внедрение систем поддержки принятия решений;
- Автоматизация рутинных операций;
- Создание интуитивно понятных интерфейсов;
- Разработка систем раннего предупреждения ошибок.

Контрольные механизмы:

- Регулярная аттестация персонала;
- Мониторинг качества работы;
- Система обратной связи;
- Анализ типовых ошибок.

Перспективные направления развития кадрового потенциала:

- Интеграция образовательных программ
- Развитие системы дистанционного обучения
- Создание симуляционных центров
- Внедрение адаптивных обучающих систем

Проблема компетентности персонала является критически важным фактором успешной цифровизации железнодорожной отрасли. Её решение требует комплексного подхода, включающего как организационные меры, так и технологические инновации, направленные на повышение квалификации и эффективности работы специалистов [5].

Цифровизация в железнодорожной отрасли демонстрирует двойственный характер влияния на производственные процессы. С одной стороны, внедрение цифровых технологий способствует существенной оптимизации производственных операций и их автоматизации, что приводит к повышению уровня безопасности движения железнодорожного транспорта и обеспечивает

возможность непрерывного мониторинга технического состояния путевой инфраструктуры.

С другой стороны, процесс цифровизации сопряжён с определёнными вызовами для кадрового состава. Основными проблемами выступают недостаточная методическая обеспеченность и низкий уровень адаптации персонала к современным компьютерным технологиям.

В контексте перспективного развития цифровых технологий в сфере железнодорожного транспорта представляется целесообразным учитывать выявленные противоречия. Особое значение приобретает организация систематического мониторинга обратной связи с персоналом, что позволит эффективно повышать уровень цифровой компетентности сотрудников и обеспечивать успешную интеграцию инновационных решений в производственную деятельность.

Список литературы:

1. Суслов, О. А. Цифровые двойники-перспективная основа планирования технического обслуживания железнодорожного пути / О. А. Суслов, В. И. Федорова // Наука 1520 ВНИИЖТ: Загляни за горизонт : Сборник материалов научно-практической конференции АО «ВНИИЖТ», Щербинка, 26–27 августа 2021 года. – Щербинка: АО "ВНИИЖТ", 2021. – С. 184-192. – EDN TSMRCP.
2. Дорфман И.С. Применение цифровых двойников железнодорожных станций для прогнозирования и снижения простоев подвижного состава // Вестник науки №6 (87) том 2. С. 1681 - 1686. 2025 г. ISSN 2712-8849 // Электронный ресурс: <https://www.вестник-науки.рф/article/24090> (дата обращения: 19.10.2025 г.)
3. Римская О.Н., Пархаев А.А., Хомова Н.А. (2022). Стратегия цифровой трансформации: цифровые компетенции инженера железнодорожного транспорта. Стратегические решения и риск-менеджмент, 13(3): 199–209. DOI: 10.17747/2618-947X-2022-3-199-209.

4. Полянская В.А., Кузнецов В.П. Современная модель цифровых компетенций сотрудников промышленных предприятий // Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского. Серия: Социальные науки. 2023. №4 (72). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennaya-model-tsifrovyyh-kompetentsiy-sotrudnikov-promyshlennyh-predpriyatiy> (дата обращения: 19.10.2025).

5. Абросимова О.М. Основания модели развития цифровых компетенций персонала сферы промышленности в условиях формирования технологической безопасности // Вестник ЧелГУ. 2024. №10 (492). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovaniya-modeli-razvitiya-tsifrovyyh-kompetentsiy-personala-sfery-promyshlennosti-v-usloviyah-formirovaniya-tehnologicheskoy> (дата обращения: 19.10.2025).

СИНТЕЗ ЭКОНОМИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ, ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА И ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ КАК ОСНОВА УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ

Рассадин Д.М.

Кандидат эконом. наук, доцент,

Нижегородский государственный агротехнологический университет
им. Л.Я. Флорентьева

Кощеева О.И.

студент специалитета,

Нижегородский государственный агротехнологический университет
им. Л.Я. Флорентьева

Лебедева О.А.

студент специалитета,

Нижегородский государственный агротехнологический университет
им. Л.Я. Флорентьева

Аннотация. В статье рассмотрены ключевые аспекты управления современной организацией в условиях нестабильной бизнес-среды. Исследуется взаимосвязь между экономическим управлением, кадровой политикой и цифровой трансформацией как основными факторами устойчивого развития компании. Отмечается, что эффективное управление представляет собой интегрированную систему, где особое значение приобретает формирование кадрового ядра из высококвалифицированных специалистов и внедрение сбалансированной системы мотивации.

Ключевые слова: экономическое управление, устойчивое развитие организации, стейкхолдеры, мотивация персонала, текучесть кадров, конкурентное преимущество.

В современной бизнес-среде, отличающейся высокой хаотичностью, устойчивость и рост организации являются следствием комплексного влияния различных факторов. На сегодняшний день менеджмент - это главный центр управления, который синхронизирует всю экономическую деятельность предприятия. Ядром этой системы является экономическое управление, которое основано на экономическом мышлении и нацелено на получение максимального результата от каждого вложенного ограниченного ресурса.

Чтобы организация активно выступала на экономической и инновационной арене, ей нужно сформировать команду высококвалифицированных специалистов, которые способны генерировать новые идеи, что служит основой для создания прорывных технологий и продуктов. Важно учитывать, что способность команды к интеллектуальной работе напрямую зависит от созданных в организации условий, где их права не только провозглашаются, но и действительно обеспечиваются и защищаются [3, с. 177]. Стратегия нацелена на извлечение из каждого ресурса максимальной выгоды, что в нестабильной среде препятствует компании быстро реагировать на изменения. Чтобы избежать потери гибкости, компании следует откладывать

часть ресурсов для экспериментов и оперативного реагирования на новые вызовы.

Наличие у компании талантливых людей и хороших условий для их удержания недостаточно для разработки инноваций. Без изменений в системе управления и мотивации новые идеи не будут реализованы. Необходимо создать отдельные команды, отвечающие за инновационные проекты, предоставить им свободу и поощрять не только за результаты, но и за успешное внедрение новых разработок.

Подобная трансформация процессов разработки инноваций влечет за собой и изменение самой структуры власти в компании, ведь сегодня традиционная иерархия «начальник-подчиненный» безвозвратно уходит в прошлое. На смену единоличному собственнику приходят множественные стейкхолдеры - от банков и профсоюзов до представителей трудовых коллективов, оказывающих влияние на корпоративную политику. При этом профессионализация управления создала ситуацию, когда интересы наемных руководителей и собственников бизнеса не всегда совпадают, что приводит к противоречивым решениям и замедляет стратегические изменения. Следует создать прозрачную систему согласования интересов через беседу между участниками. Внедрение четких правил принятия решений и сбалансированной системы показателей для руководителей позволит преобразовать конфликт интересов в продуктивное партнерство.

В ответ на эти изменения корпоративная стратегия смещается в сторону тотальной оптимизации операционных процессов. Поскольку инвестиции в развитие человеческого капитала непрерывно растут, руководство стремится минимизировать текучесть кадров и сформировать стабильный коллектив. В результате формируется устойчивое кадровое ядро - высокопрофессиональные и лояльные специалисты, владеющие уникальными знаниями. Такие специалисты закреплены долгосрочными трудовыми договорами, достойной заработной платой и комплексным социальным пакетом. Для задач иного рода привлекается периферийный персонал на гибких условиях [1, с. 29-30].

Разделение на «кадровое ядро» и «периферийный персонал» формирует систему неравенства, в которой периферийные сотрудники лишены долгосрочных перспектив, что может привести к скрытым конфликтам. Компании следует перейти к гибкой проектной модели, где все сотрудники, независимо от формата занятости, работают на равных в смешанных командах. Внедрение такой системы работы должно быть подкреплено тщательным финансовым планированием, ведь именно от финансового состояния компании зависят ее конкурентоспособность и привлекательность для партнеров. Анализ финансовой отчетности служит основой для выработки ресурсной стратегии и формирования согласованной организационной структуры. Данный инструмент с одной стороны создает базу для достоверного прогнозирования, а с другой - выявляет наиболее рациональные подходы к распоряжению денежными средствами [2, с. 152].

В условиях экономической прозрачности ни одна организация не функционирует изолированно, потому что ее результаты подвергаются постоянному анализу со стороны многочисленных стейкхолдеров. Для поддержания устойчивого развития руководство осуществляет регулярный мониторинг финансовых индикаторов не только собственного предприятия, но и основных конкурентов. Для формирования долгосрочного конкурентного преимущества недостаточно просто анализировать, нужно эффективно управлять финансовыми потоками и капиталом компании. Что обеспечит стратегическое превосходство на рынке [5, с. 272].

Руководство не осуществляет конкретных действий, поэтому следует перейти от наблюдения к управлению финансовыми потоками и капиталом компании. Оперативное перераспределение ресурсов в перспективные направления и принятие стратегических решений на основе собранных данных позволит не просто адаптироваться к изменениям на рынке, а сформировать конкурентную среду, создавая долгосрочное преимущество через реализацию принципов экономического управления на практике.

В данном контексте современная кадровая политика внедряет цифровые решения во все процессы работы с персоналом. Использование интеллектуальных платформ и систем на основе искусственного интеллекта переводит функции HR-специалистов на новый уровень эффективности. Внедрение передовых технологий позволяет компаниям вывести процессы найма на новый уровень, достигая максимальной эффективности, скорости и точности подбора. Это позволяет не только привлекать лучших специалистов на рынке, но и создавать условия для их долгосрочной работы. Однако трансформация HR-процессов требует комплексного подхода: разработки детальной стратегии, инвестиций в развитие сотрудников, построения надежной системы защиты информации. Нарушение этого подхода может привести к росту текучести кадров, которую руководители стремятся минимизировать [4, с. 1117].

Эффективное управление организацией достигается за счет целостного взаимодействия экономических, кадровых и цифровых компонентов. Переход от мониторинга к активным действиям, внедрение гибких проектных команд и развитие многоуровневой системы мотивации позволяют создавать устойчивые конкурентные преимущества через грамотное использование ресурсов и инвестиций в человеческий капитал.

Список литературы:

1. Баринов, М. А. Управление кадрами : учебное пособие. [Электронный ресурс] / М. А. Баринов – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2020. – С. 196. – URL: <https://dspace.www1.vlsu.ru/bitstream/123456789/8266/1/01902.pdf>
2. Литова, А. Ю. Управление финансовой деятельностью организации [Электронный ресурс] / А. Ю. Литова, Д. М. Рассадин, М. А. Савкина, М. С. Алдабаева – Нижний Новгород: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования "НГСХА", 2017. – С. 152-158. – URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_32449753_98918893.pdf

3. Плеханова, Ю. О. Защита прав работников, как фактор экономического развития организаций. Проблемы и возможные пути их преодоления [Электронный ресурс] / Ю. О. Плехова, И. И. Дунаев, Д. М. Рассадин, Ю. М. Кравченко // Современные проблемы социально-гуманитарных наук. – 2016. – № 6(8). – С. 177-183. – URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=27810050>
4. Хакимов, А. А. Цифровизация процесса подбора персонала новые подходы и технологии для эффективного управления кадрами / А. А. Хакимов – Казань: ИП Сагиев А. Р., 2025. – С. 1116-1119. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=83017954>
5. Царева, А. А. Анализ финансовых результатов деятельности предприятия (на примере Краснобаковского райпо) / А. А. Царева, Э. Н. Карницкая – Нижний Новгород: Стимул-СТ, 2015. – С. 272-276. – URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_23947744_66756417.pdf

КОРПОРАТИВНОЕ ОБУЧЕНИЕ В ЭПОХУ ДИСТАНЦИОННОЙ РАБОТЫ

Ремизов А.В.

Аспирант,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

Яшин С.Н.

Доктор эконом. наук, профессор,

заместитель директора,

Нижегородский институт управления – филиал РАНХиГС

Аннотация: В статье исследуется влияние условий дистанционной работы на подход к корпоративному обучению в современных организациях.

Ключевые слова: корпоративное обучение, цифровая трансформация, контроль обучения, культура саморазвития, эффективность.

Современные компании рассматривают обучение не как разовую инициативу, а как непрерывный процесс, встроенный в систему управления человеческими ресурсами. По мере роста конкуренции и усложнения бизнес-процессов акцент смещается с традиционного инструктажа и повышения квалификации на формирование культуры саморазвития и обмена знаниями.

Распространение дистанционной работы, особенно начиная с периода пандемии COVID-19, радикально изменило подходы к обучению персонала. Если ранее дистанционные курсы рассматривались как вспомогательный инструмент, то в 2020 году они превратились в основную форму корпоративного образования. Ключевыми преимуществами дистанционного обучения стали: гибкость и доступность, сокращение затрат, персонализация, оперативность. [2]

Однако вместе с преимуществами появились и новые вызовы. Среди них — необходимость поддержания мотивации сотрудников в удалённом формате, развитие цифровой грамотности, обеспечение обратной связи и создание интерактивной среды, способствующей вовлечению обучающихся.

Внедрение образовательных платформ, LMS-систем (Learning Management System), мобильных приложений и интерактивных симуляторов позволило организациям перейти от формального контроля знаний к управлению процессом развития компетенций. [3]

Особую роль в этом процессе играет использование инструментов искусственного интеллекта и аналитики данных. С их помощью компании могут отслеживать индивидуальные траектории обучения, оценивать прогресс сотрудников и прогнозировать их профессиональные потребности. Такая персонализация способствует более точному соответствию между образовательными программами и стратегическими целями организации. [4]

Компании, сумевшие быстро перестроить свои образовательные процессы, сохранили управляемость, коммуникацию и уровень сервиса даже в условиях ограничений.

Корпоративное обучение в эпоху дистанционной работы выполняет сразу несколько функций: адаптационную, мотивационную, инновационную, управленческую.

Пандемия COVID-19 стала серьёзным испытанием для фармацевтического сектора из-за резкого роста спроса на медицинские товары и ограничений на очные формы взаимодействия. Ранее основным источником информации для фармацевтов и провизоров были очные семинары, проводимые производителями лекарственных препаратов. Однако эти мероприятия оказались недоступными, что поставило под угрозу качество обслуживания и информированность персонала.

Для решения поставленных задач аптечная сеть «36,6» решила самостоятельно разработать комплексную систему дистанционного корпоративного обучения. В течение четырёх месяцев (с апреля по июль) был создан единый онлайн-портал и мобильное приложение, которые объединили обучающие курсы, видеоуроки и интерактивные модули.

Руководство проекта отметило ряд трудностей при реализации программы. Среди основных проблем — недостаток технического оборудования, слабая цифровая грамотность части персонала, особенно среди сотрудников старшего возраста, и необходимость адаптации методик обучения «мягким навыкам» (soft skills) к дистанционному формату.

Затем учебный процесс был пересмотрен. В обновлённую программу был добавлен блок по развитию цифровой грамотности, включавший обучение работе с онлайн-платформами, видеоконференциями и инструментами совместной работы. Это решение не только повысило эффективность дистанционного обучения, но и помогло персоналу увереннее использовать цифровые технологии в повседневной деятельности.

В результате реализации проекта аптечная сеть добилась заметных успехов. В течение 2020 года было проведено 63 онлайн-курса, посвящённых лекарственным средствам. По данным корпоративного учебного центра, 98% сотрудников прошли хотя бы один обучающий модуль, а средний результат

итогового тестирования составил 85%, что свидетельствует о высокой вовлеченности и эффективности программы.

Сотрудники стали лучше ориентироваться в ассортименте и новых продуктах. Повысился уровень клиентского сервиса и удовлетворённости покупателей. Снизился уровень эмоционального выгорания благодаря курсам по управлению стрессом и личной эффективности. Руководители среднего звена отметили улучшение коммуникации внутри команд.

Корпоративное обучение в условиях дистанционной работы становится ключевым элементом стратегии устойчивого развития организации. Опыт аптечной сети «36,6» показал, что грамотная цифровая трансформация образовательных процессов позволяет не только обеспечить непрерывность профессионального развития сотрудников, но и укрепить конкурентные позиции компании в период кризиса.

Внедрение дистанционных форм обучения продемонстрировало высокую адаптивность и эффективность данного подхода. Создание единого образовательного портала, разработка онлайн-курсов и интеграция инструментов обратной связи позволили компании сохранить высокий уровень компетенций персонала и обеспечить оперативное распространение знаний в условиях ограничений.

Таким образом, кейс аптечной сети «36,6» подтверждает, что корпоративное обучение в эпоху дистанционной работы является не просто механизмом адаптации, а стратегическим ресурсом, обеспечивающим устойчивость бизнеса, повышение эффективности труда и развитие человеческого капитала. Данный опыт может служить практической моделью для других организаций, стремящихся выстроить современные системы обучения, отвечающие вызовам цифровой экономики.

Список литературы:

1. Мыльникова С. А., Погосян В. А. Корпоративное обучение //Universum: Вестник Герценовского университета. – 2014. – №. 3-4. – С. 215-220.
2. Царькова Е. Г. Учебная аналитика в дистанционном обучении: особенности применения и перспективы развития //Прикладная психология и педагогика. – 2022. – Т. 7. – №. 3. – С. 54-66.
3. Чернявский Я. Изменения в корпоративном обучении в условиях пандемии. – ООО Издательский дом" Сциентиа" Конференция: XVII Ковалевские чтения, Санкт-Петербург, 16–18 ноября 2023 года Организаторы: Санкт-Петербургский государственный университет
4. Oliveira P. C., Cunha C. J. C. A., Nakayama M. K. Learning Management Systems (LMS) and e-learning management: an integrative review and research agenda //JISTEM-Journal of Information Systems and Technology Management. – 2016. – Т. 13. – №. 2. – С. 157-180.
5. Блог образовательной платформы «Skillbox» - [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://blog.skillbox.by/korporativnoe-obuchenie/kak-postroit-korporativnoe-obuchenie-v-jepohu-pandemii-skillbox-media/?utm_source=blog&utm_medium=seo&utm_campaign=all_blog_seo_articles_course_by#1 (дата обращения 02.11.2025)

УПРАВЛЕНИЕ ДЕФИЦИТОМ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ: ИНТЕГРАЦИЯ МОЛОДЕЖИ НА РЫНКЕ ТРУДА

Розмыслов А.Н.

Кандидат эконом. наук, доцент,
доцент кафедры управления персоналом и экономической теории,
Луганский государственный университет имени Владимира Даля

Гречишкина А.Ю.

Студент бакалавриата,
Луганский государственный университет имени Владимира Даля

Аннотация. Статья посвящена проблеме дисбалансовых сдвигов рынка труда в условиях неполной занятости молодежи с учетом региональных особенностей развития «новых» регионов Российской Федерации. В работе предложены конкретные мероприятия, направленные на урегулирование дефицита трудовых ресурсов с учетом интеграции молодежи на рынке труда.

Ключевые слова: рынок труда, трудовые ресурсы, геополитика, трансформации в экономике, регионы, занятость населения, молодёжь.

Проблема дефицита квалифицированных специалистов в России приобрела особую остроту из-за демографических изменений, экономических потрясений и меняющейся геополитической обстановки, которые привели к глубоким трансформациям в экономике и обществе. При этом, как отмечает Масленникова Е.В. «...поставленные перед страной задачи обеспечения технологического суверенитета, импортозамещения и развития реального производства должны быть обеспечены трудовыми ресурсами» [1, с. 229]. Несмотря на то, что Росстат в 2024 официально признал рекордно низкий уровень безработицы в России, именно в этот период остро проявилась нехватка квалифицированных кадров в ключевых отраслях, таких как медицина, IT-специалисты и строительство.

Изучая проблемы структурных диспропорций на рынке труда, доцент базовой кафедры Торгово-промышленной палаты РФ «Управление человеческими ресурсами» Мирзабалаева Ф.И. отмечает, что «...на спрос и предложение воздействует комплекс макроэкономических факторов, значимость и направления воздействия которых могут варьироваться для разных временных периодов» [2, с. 1148]. Кроме того, можно отметить, что структурные дисбалансы на рынке труда наблюдаются и на региональных уровнях. Как отмечалось ранее «...Данная проблема приобретает особую остроту на фоне присоединения новых территорий, где возникает существенный дисбаланс между потребностями экономики в квалифицированных кадрах и их фактическим предложением» [3, с. 97].

Аналогичные исследования были проведены Царенко И.В. на примере Пермского края, где отмечалось, что «...формирование рынка труда и его основных показателей обусловлено процессами миграции населения и напрямую зависит от них» [4, с. 65]. То есть проблема интеграции молодежи на рынке труда обусловлена не только экономическими проблемами конкретного региона, но и миграционными процессами характерными для таких регионов страны. Кроме того, как считает доцент Пензенского государственного университета Тугускина Г.Н. «...в сравнении с лицами старших возрастных групп, молодежь зачастую проигрывает им в конкурентоспособности ввиду отсутствия профессионального опыта» [5, с. 69]. На фоне проблем трудоустройства молодежи также меняются и приоритеты потребностей в рабочей силе, а именно как считают Цомартова М.Э. и Волик М.В. «...в 2024 году HR необходимо будет переориентировать свои приоритеты, отражая меняющиеся потребности современной рабочей силы».

Таким образом, исследование интеграционных процессов молодежи на рынке труда открывает широкие горизонты для научных исследований, стимулируя разработку инновационных стратегий кадрового менеджмента и способствуя преодолению безработицы на региональном уровне.

Для реализации решения поставленных задач необходимо сосредоточить внимание на молодежи как части трудовых ресурсов. Причины этого кроются в двух ключевых аспектах: во-первых, в уникальной социальной функции молодежи, ее специфическом положении в возрастной пирамиде рабочей силы и особенностях ее труда. Во-вторых, в высокой нагрузке, которую испытывает молодежь, совмещая множество важных жизненных этапов: создание семьи, интеграция в рабочий коллектив после окончания школы, рождение детей, получение профессиональных навыков и дальнейшее образование. При этом решение одной из перечисленных проблем зачастую осуществляется ценой не решения многих других.

Так же следует учитывать, что молодые специалисты характеризуются высокой мобильностью, стремлением к реализации высоких идеалов, заложенных в них образованием, и длительным периодом активной трудовой деятельности. Их отличная физическая форма и выносливость помогают компенсировать недостаток опыта и знаний. К тому же, они постоянно и интенсивно совершенствуют свои навыки. В связи с этим, неполное использование потенциала молодежи, работа ниже уровня их квалификации или безработица, в конечном итоге, наносят значительный, хоть и отложенный, вред всему обществу.

Список литературы:

1. Масленникова Е.В. Дефицит работников на рынке труда: понятие, причины, меры преодоления // Вестник Челябинского государственного университета. 2024. № 10 (492). С. 228–237. DOI:10.47475/1994-2796-2024-492-10-228-237.
2. Мирзабалаева Ф.И., Антонова Г.В. Структурные диспропорции спроса и предложения на рынке труда в отраслевом и профессионально-квалификационном разрезах // Экономика труда. – 2023. – Том 10. – № 8. – С. 1145–1168. doi: 10.18334/et.10.8.118938.

3. Розмыслов А.Н. Исследование проблем дефицита кадров и снижения напряжённости на рынке труда / А.Н. Розмыслов, А.Ю. Гречишкина // Общественные институты и отношения в условиях кризиса глобализации: пути повышения эффективности методов социально-экономического развития: Сборник статей I международной конференции (г. Москва, 25 марта 2025г.). – Москва, АНО "СОДЕЙСТВИЕ", 2025. С. 96 – 100.

4. Царенко И.В. Состояние и тенденции развития регионального рынка труда в условиях цифровой трансформации экономики (на примере Пермского края) // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. 2023. № 2. С. 63–71. <https://doi.org/10.24143/2073-5537-2023-2-63-71>. EDN UHOEKA.

5. Тугускина Г.Н. Молодежь на рынке труда в современных условиях: проблемы трудоустройства и занятости / Г.Н. Тугускина, Л.В. Рожкова, Н.В. Корж // Известия ВУЗов. Поволжский регион. Общественные науки. 2021. №4 (60). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/molodezh-na-rynke-truda-v-sovremennyh-usloviyah-problemy-trudoustroystva-i-zanyatosti> (дата обращения: 06.11.2025).

ПРИМЕНЕНИЕ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В СОВЕРШЕНСТВОВАНИИ ПОДБОРА И ОТБОРА ПЕРСОНАЛА: КАЗАХСТАНСКИЙ КОНТЕКСТ

Сакенова Е.Н.

Президент

Национальный научно-практический институт благополучия детей «Оркен»

Аннотация. В статье рассматривается применение технологий искусственного интеллекта (ИИ) для повышения эффективности подбора персонала в условиях современных вызовов рынка труда Казахстана. Описаны актуальные проблемы найма, к которым относится усложнение поиска подходящих кандидатов, нехватка квалифицированных кадров и расширение

географии подбора за пределы локального региона. Автором предлагается модель цифрового рекрутинга с использованием ИИ, описываются ее основные функции.

Ключевые слова: подбор и отбор персонала, методы подбора персонала, искусственный интеллект.

Современный рынок труда сталкивается с многочисленными вызовами, особенно ощутимыми в Казахстане. Работодатели отмечают усложнение поиска персонала на фоне цифровизации и роста конкуренции за таланты. По данным международных опросов, около 80% рекрутеров затрудняются в подборе новых сотрудников [1]. Основные проблемы включают дефицит квалифицированных кадров и несоответствие ожиданий, как работодателей, так и работников. В Казахстане уже сегодня наблюдается острый недостаток опытных специалистов, и прогнозируется потребность в 1,6 млн работников к 2031 году, несмотря на рост населения. Соискатели тоже сталкиваются с трудностями поиска работы, что указывает на проблемы несовпадения между вакансиями, кандидатами и ожиданиями кандидатов. Благодаря развитию онлайн-платформ работодатели могут привлекать кандидатов за пределами своего региона. Современные ИИ-решения способны решить проблемы преодоления языковых и культурных барьеров, а также обработки больших объемов данных соискателей [2, 3]. Ключевыми аспектами применения ИИ [4, 5, 6] являются привлечение талантов, улучшение опыта соискателей и работодателей, увеличение скорости закрытия вакансий, уменьшение субъективности и влияния человеческого фактора.

В Казахстане действует единый официальный портал enbek.kz, являющийся единой электронной биржей труда. В 2025 году Министерство труда и социальной защиты населения РК внедрило на этом портале функционал подбора вакансий с использованием ИИ. Запущенный сервис анализирует резюме соискателей и тексты вакансий, сопоставляя профессиональные навыки, требуемую должность, желаемую зарплату, регион

проживания и прочее на основе технологий обработки естественного языка и машинного обучения. За несколько месяцев ИИ сформировал свыше 50 тысяч персонализированных рекомендаций вакансий, при этом обработка одного резюме занимает менее 2 секунд. Этот казахстанский опыт демонстрирует потенциал ИИ в найме и совпадает с мировой тенденцией. Так корпорация Unilever с помощью алгоритмов анализа видео-интервью ежегодно экономит около 100 тысяч часов и \$1 млн на затратах, ускоряя найм и повышая разнообразие найма.

Использование ИИ ставит новые вопросы. С одной стороны, цифровой рекрутинг обещает объективность и эффективность отбора, с другой вызывает опасения относительно алгоритмической справедливости, прозрачности принятия решений и этики использования данных кандидатов [7]. Поэтому важно внедрять ИИ-технологии в подбор персонала так, чтобы усилить доверие соискателей и обеспечить недискриминационный, законный характер отбора.

Модель подбора персонала на базе ИИ представляет собой многоэтапную систему, объединяющую сбор и обработку данных о кандидатах и вакансиях, интеллектуальный анализ и поддержку принятия решений HR-специалистами. На первом этапе цифрового сбора и обработки анализов результатов система аккумулирует резюме соискателей, профили из профессиональных социальных сетей, результаты онлайн-анкет и тестов. В ней применяются технологии обработки естественного языка (NLP) для извлечения ключевых сведений об образовании, опыте, навыках. Кроме того, могут учитываться цифровые следы кандидата (портфолио, аккаунты в профессиональных сетях, рекомендации и пр.). ИИ-система может автоматически переводить резюме и вакансии, позволяя соискателю подавать заявку на удобном ему языке, а работодателю получать информацию на нужном языке. Таким образом расширяется география поиска и снижается языковой барьер, что особенно важно при подборе в Казахстане.

Параллельно система обрабатывает входящие вакансии от работодателей. Здесь также применяются NLP и элементы семантического анализа для

понимания описания должностных обязанностей, требований к кандидату, условий работы. Важным компонентом является унификация и сопоставление требований вакансии с навыками из резюме. ИИ-модель соотносит требуемую профессию или сферу с навыками кандидата, сравнивая их по заложенным метрикам релевантности. Анализ также учитывает такие количественные параметры как желаемый уровень зарплаты, регион работы, график, что позволяет отсеять явные несовпадения. Алгоритм обучается на исторических данных успешных наймов, учитывает множество факторов соответствия и способен выявлять неочевидные совпадения, например кандидата из смежной отрасли с переносимыми навыками.

Помимо сопоставления текстовых данных, модель предусматривает цифровые оценки кандидатов. Это могут быть онлайн-тесты знаний, задачи или даже видео-интервью с анализом ИИ. Так, система HireVue (использованная Unilever) анализирует записи видео собеседований, оценивая речь и мимику по заданным критериям, что позволило компании сократить время отбора на 90% и повысить долю нанятых женщин и кандидатов из разных этнических групп. В предлагаемой модели модуль оценки включает автоматизированные тестовые задания, психометрические опросники с интерпретацией ИИ, а также AI-видео-интервью. Алгоритм машинного зрения и обработки аудио может расшифровывать видео-ответы кандидата и передавать HR-менеджеру структурированный вывод (например, уровень коммуникабельности, соответствие корпоративным ценностям на основе ключевых слов и эмоций). В модели предусмотрены HR-чат-боты на базе ИИ для коммуникации с соискателями, способные ответить на типовые вопросы о вакансии, процессе найма, собирая дополнительные данные. Чат-бот может провести первичное интервью в текстовом формате, задавая кандидату уточняющие вопросы и оценивая ответы по заданным шаблонам. Исследования показывают, что до 75% коммуникаций с кандидатами можно автоматизировать через ИИ.

Финальный этап, заключающийся в принятии решения о найме, остается

за руководителем. Решение принимается на основании объективных данных, обработанных и предоставленных ИИ, но при этом учитываются нюансы, видимые человеку (мотивация кандидата, культурный фон и др.). Следуя лучшим практикам, предлагаем ограничить автоматизацию рутинными операциями, а стратегические кадровые решения оставлять за людьми. ИИ в этой модели берет на себя поиск, предварительную оценку и техническую работу, но окончательный выбор делает эксперт, что обеспечивает баланс между эффективностью и ответственностью.

Предложенная архитектура базируется на анализе современных HR-tech решений и научных исследований. Многие ее элементы уже зарекомендовали себя в мире и начинают применяться в Казахстане. Также система смягчит проблему дефицита кадров: автоматизированный поиск позволит охватить больше потенциальных кандидатов (в том числе пассивных, не активно ищущих работу, но подходящих под критерии, которых ИИ может обнаружить в базах данных или соцсетях). Кроме того, цифровая оценка поможет выявить скрытые таланты, которых сложно распознать при традиционном отборе.

Обобщая, результаты внедрения ИИ в подбор персонала проявляются на нескольких уровнях: оперативном (скорость, издержки), качественном (соответствие работников и должностей, удержание), социальном (доступность работы, удовлетворенность кандидатов), стратегическом (конкурентоспособность организации в борьбе за таланты). Многие из этих эффектов уже подтверждаются данными первых проектов ИИ-рекрутинга как за рубежом, так и в Казахстане. Ожидается, что в ближайшие 2-3 года в РК появятся коммерческие AI-решения для рекрутмента, возможно локализованные версии международных.

Список литературы:

1. Бурдюг, М.С. Методы подбора персонала в современной организации с использованием digital-технологий / М.С. Бурдюг, Л.А. Обухова // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2022. – Т. 2, № 8(128). – С. 27-33.

2. Лебедева, Т.Е. HR: тенденции развития в цифровой экономике / Т.Е. Лебедева, Е.Е. Егоров // Московский экономический журнал. – 2018. – № 5-3. – С. 42.

3. Лымарева, О. А. Совершенствование системы отбора и подбора персонала организаций (предприятий) на основе цифровизации / О.А. Лымарева, И.С. Панченко // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2024. – № 4-2(110). – С. 114-117.

4. Милаева Т.В. Тенденции подбора персонала в России и мире в 2021–2024 гг. и их влияние на ищущих работу // Society and Security Insights. – 2024. – Т. 7. – №. 2. – С. 121-136.

5. Салтанова, Т.А. Поиск и подбор персонала с использованием цифровых технологий / Т.А. Салтанова, К.Н. Комин // Научный вектор: Сборник научных трудов. – Ростов-на-Дону: Ростовский государственный экономический университет «РИНХ», 2024. – С. 285-287.

ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ В УНИВЕРСИТЕТАХ

Скиба М.А.

Кандидат педагогических наук,
ассоциированный профессор,

Национальный центр развития высшего образования МНВО РК

Аннотация. Современный университет как многопоколенная организация сталкивается с барьерами управления знаниями, обусловленными различиями в ценностях, опыте, цифровой грамотности и стилях коммуникации на фоне цифровой трансформации высшего образования. В Казахстане проблема обостряется поляризованной возрастной структурой кадров и высокой текучестью молодежи, что снижает эффективность передачи и закрепления знаний. Показано, что ключевые препятствия формируются социо-когнитивными, организационно-психологическими и

культурно-психологическими факторами, а их преодоление требует целенаправленных мер по управлению знаниями и предотвращению конфликтов, направленных на развитие инклюзивной культуры и цифровой инфраструктуры знаний.

Ключевые слова: управление знаниями, поколения в университете

Современный университет является местом, где в рабочих ситуациях встречаются преподаватели и менеджеры разных поколений, разных ценностей объединяет несколько поколений преподавателей и административных работников, чьи ценности, опыт и навыки заметно различаются. Одновременно высшее образование по всему миру переживает трансформации, заключающиеся в переходе к новым моделям экономики и общества 4.0 и 5.0, во внедрении цифровых технологий, включая искусственный интеллект и большие данные, в продвижении новых управленческих подходов и в изменении академической культуры.

Актуальность осмысления межпоколенческих отношений в контексте процессов управления знаниями особенно высока в Казахстане, где взаимодействуют представители советской академической школы и новое поколение, сформировавшееся в годы независимости, и происходят активные трансформационные процессы высшего образования. При этом согласно государственной статистике наиболее массовыми в университетах являются преподаватели предпенсионного и пенсионного возраста (около 50%), т.е. распределение по возрастам является поляризованным. В то же время завершение молодежью обучения по программам докторантуры не является результативным, т.к. успешно защищают диссертации менее 11% выпускников образовательных программ PhD, что также свидетельствует о неэффективности процессов управления знаниями. Молодежь, как правило, не задерживается в составе преподавателей на продолжительный срок.

В коллективе университета, как правило, возникает стереотипизация по возрасту [1, 2]. Эти когнитивные схемы могут искажать восприятие реальных

качеств и способностей коллег разных возрастов, усиливать межпоколенческое непонимание. В то же время социально-когнитивный подход в контексте управления знаниями подчеркивает возможность коррекции стереотипов через позитивный контакт, включая совместную работу и неформальное общение, который снижает взаимные предубеждения и межгрупповую напряженность[3]. Эмпирические данные о различиях поколений противоречивы, и не все исследования подтверждают стереотипы о «поколениях» [4, 5].

Межпоколенческие разногласия в университете могут проявляться в ценностных конфликтах (расхождение в рабочих ценностях и нормах), поведенческих конфликтах (отличия в стиле работы, коммуникации) и конфликтах идентичности (ощущение «чужих» в коллективе) [7]. Подобные межпоколенческие конфликты негативно влияют на процессы управления знаниями, создавая барьеры в передаче знаний. Управление такими конфликтами требует специальных стратегий от программ наставничества до развития инклюзивной организационной культуры.

Кроме того, конфликтогенны различия в отношении к изменениям: младшие сотрудники нередко выступают инициаторами новшеств (цифровые инструменты обучения, новые методики, реформы в управлении), тогда как старшие могут воспринимать это как вызов устоям и своему авторитету. Внедрение инноваций иногда сопровождаются сопротивлением части опытных профессоров, не уверенных в эффективности новых подходов. Молодежь же противодействует консерватизму старших. В казахстанских университетах добавляется контекст уважения к статусу. Молодые преподаватели зачастую избегают прямого конфликта из почтения к возрасту оппонента, но это может вести к пассивному сопротивлению или уходу перспективных кадров, если они чувствуют себя неслышанными. Такие культурные установки могут приводить к замалчиванию проблем и трудностей молодого поколения, их меньшему влиянию на решения, что тоже требует внимания. В культурах же с более низкой дистанцией власти, где проходили обучение большинство стипендиатов программы «Болашак» (страны Северной Европы, США)

молодые специалисты легче высказывают несогласие, ожидают от руководства равноправного общения. Для Казахстана, имеющего богатые традиции почитания старших и одновременно переживающего стремительные ценностные изменения, культурный фактор особенно значим.

Особое внимание следует уделить специфике межпоколенческого взаимодействия, так как она формируется пересечением общих мировых трендов и уникальных национально-культурных факторов. Межпоколенческие отношения в академической среде во многом определяются тем, насколько различаются или совпадают базовые ценности поколений, их мотивационные установки, когнитивные стили мышления, уровень цифровой грамотности и понимание своей профессиональной роли.

Казахстанская академическая культура исторически впитала черты общей национальной культуры, среди которых выраженная иерархичность и статусность, уважение старших. Национальные ценности тоже претерпели трансформацию. Казахстан за годы независимости возрождает традиционные культурные коды (уважение к наследию, языковая политика по укреплению казахского языка, «Рухани жаңғыру») параллельно с движением к глобальным стандартам. Молодое поколение в Казахстане зачастую двуязычно или трехязычно, впитало мировую культуру через интернет, но при этом унаследовало и национальные традиции. Это создает интересный культурный микс.

Однако ситуация меняется благодаря академической мобильности, аккредитации в зарубежных аккредитационных органах, международным стажировкам и проектам, вкладу программы «Болашақ», открытию филиалов зарубежных университетов в Казахстане. Международные стандарты (например, требования прозрачности и меритократии при аттестациях, грантах) стимулируют более равноправные отношения. В лучших казахстанских университетах уже формируется культура наставничества вместо диктата, опытные профессора официально закрепляются наставниками новых преподавателей, помогая им адаптироваться, а не только контролируя. Нельзя

не учитывать, что межпоколенческие отношения в Казахстане развиваются на фоне общих социально-экономических вызовов, включая невысоких по мировым меркам зарплат преподавателей, оттока молодежи за рубеж (brain drain), недостаточного финансирования науки. В целом казахстанский контекст межпоколенческих отношений в университете демонстрирует сложное переплетение традиционного уважения к старшим с вызовами модернизации и глобализации. Сохранение баланса между преемственностью и новаторством является ключевой задачей, так как наличие конфликта блокирует процессы управления знаниями.

Разногласия и сотрудничество поколений обусловлены комплексом социо-когнитивных, организационных и культурных факторов, разрешение которых возможно только через направленные действия в рамках управления знания. Без целенаправленных мер естественная динамика может приводить к утрате ценных кадров и знаний. Предотвращение этих потерь особенно актуально в период трансформации, когда вуз одновременно нуждается и в инновациях, и в сохранении лучших академических традиций.

Список литературы:

1. Myers KK, Sadaghiani K. Millennials in the Workplace: A Communication Perspective on Millennials' Organizational Relationships and Performance. *J Bus Psychol.* 2010 Jun;25(2):225-238. doi: 10.1007/s10869-010-9172-7. Epub 2010 Mar 5. PMID: 20502509; PMCID: PMC2868990.
2. Ng, Thomas & Feldman, Daniel. (2012). Evaluating Six Common Stereotypes About Older Workers with Meta-Analytical Data. *Personnel Psychology.* 65. 10.1111/peps.12003.
3. Long Y, Jiang X, Wang Y, Zhou X, You X. You Are Old, but Are You Out? Intergenerational Contact Impacts on Out-Group Perspective-Taking and on the Roles of Stereotyping and Intergroup Anxiety. *Front Psychol.* 2022 Mar 17;13:781072. doi: 10.3389/fpsyg.2022.781072. PMID: 35369171; PMCID: PMC8970797.

4. Kleinmans K. A. et al. Multigenerational perceptions of the academic work environment in higher education in the United States //Higher Education. – 2015. – Т. 70. – №. 1. – С. 89-103.

5. Waltz, L. A., Muñoz, L., Weber Johnson, H., & Rodriguez, T. (2020). Exploring job satisfaction and workplace engagement in millennial nurses. Journal of nursing management, 28(3), 673-681.

ТРАНСФОРМАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ РОЛИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ В ГОСУДАРСТВЕННЫХ ОРГАНАХ В ЭПОХУ ИИ: НОВЫЕ ФУНКЦИИ, КОМПЕТЕНЦИИ И ТРЕБОВАНИЯ

Сладкова М.В.

Студент магистратуры,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

Аннотация: Задачи госслужащих меняются в связи с внедрением искусственного интеллекта (ИИ) в государственные органы власти. Теперь их работа требует новые компетенции. Цель научной работы рассмотреть, каким образом искусственный интеллект трансформировал рабочие обязанности руководителей в данных структурах, какие требования сегодня предъявляются к знаниям и умениям управленцев, а также какие подходы к работе с ИИ в госорганах используются в России и других странах. В статье приведены практические советы по развитию навыков, нужных для работы с ИИ.

Ключевые слова: искусственный интеллект, государственное управление, менеджмент, цифровая трансформация, компетенции руководителей.

Введение

ИИ сегодня является неотъемлемой частью функционирования госорганов, его активно используют для сбора и анализа информации, автоматизации задач и работы с большим объемом данных. Вместе с этими изменениями трансформируются и принципы управления.

Как показывают исследования Эрика Бриньолфссона (директор Стэнфордской лаборатории цифровой экономики, профессор Стэнфордского института ИИ) и Эндрю Макафи (соучредитель и содиректор Инициативы MIT по цифровой экономике), ИИ не только заменяет часть работы, но и по-новому распределяет обязанности между людьми и программами. В статье говорится: «В течение следующего десятилетия ИИ не заменит менеджеров, но менеджеры, которые используют ИИ, заменят тех, кто этого не делает» [4, с.10].

Таким образом человек все еще играет ключевую роль – особенно в вопросах ответственности и принятия решений в непростых ситуациях.

Т.Х. Дэвенпорт и Р. Ронанки выделяют три области, в которых ИИ применяется: автоматизация, анализ информации и взаимодействие с гражданами [1, с.15].

Один из ключевых навыков, который выделяет Deloitte (крупная аудиторская компания, входит в так называемую «Большую четверку» вместе с такими фирмами, как PricewaterhouseCoopers, Ernst&Young и KPMG), — это умение работать с цифровыми инструментами. Это работа не только с базовыми офисными программами, но и с ИТ-системами [4, с.20].

Еще один основной навык – это возможность анализировать данные.

В Стратегии развития ИИ в России (2019) говорится об «обеспечении постепенного перехода органов публичной власти к использованию технологий искусственного интеллекта», а также о необходимости формирования знаний о работе с ИИ, путем системного обучения населения [5, с.15].

В Канаде и Финляндии действуют программы обучения, помогающие госслужащим и управленцам, познакомиться с работой в новых цифровых технологиях. По информации OECD, здесь существуют «программы цифрового наставничества» [2].

В странах Латинской Америки, по данным Всемирного банка, ИИ применяется для повышения открытости и прозрачности в госорганах.

Правительство РФ начало использовать ИИ для мониторинга, управления национальными проектами и государственными программами. Липецкая

область комплексно внедряет искусственный интеллект в систему государственного управления. Реализуется 65 проектов в сфере ИИ. В Новосибирской области ИИ помогает работать с обращениями граждан.

В Министерстве цифрового развития РФ сократили сроки обработки корреспонденции и улучшили взаимодействие между отделами. ИИ помогает снизить риск утечки данных.

Технологии ИИ активно используются на платформе «Госуслуги». В России, несмотря на наличие стратегических программ, внедрение ИИ сталкивается с рядом трудностей. Одной из основных проблем является нехватка квалифицированных специалистов, умеющих использовать ИИ.

Как отмечает Эндрю Макафи, успешная интеграция ИИ в государственное управление – это в значительной степени изменение подходов и отношения людей к технологиям [4, с.20].

Можно выделить первые шаги, направленные на решение этих проблем. В августе 2025 года заработал Центр развития искусственного интеллекта при правительстве России, который направлен на ускорение внедрения технологий ИИ в России.

Переход к использованию ИИ в государственном управлении открывает значительные возможности для повышения эффективности, прозрачности и оперативности принятия решений. Руководитель нового времени должен уметь пользоваться цифровыми инструментами и адаптироваться к быстро меняющемуся миру, сохранять стратегическое мышление и действовать с учетом этических норм.

Внедрение ИИ возможно лишь при условии системной подготовки кадров. Россия находится в начале этого пути: необходимо выработать чёткие шаги по развитию компетенций управленцев.

Рекомендациями по развитию компетенций руководителей в эпоху ИИ являются:

- Организация специализированных обучающих программ;
- Внедрение систем наставничества;

- Формирование культуры непрерывного профессионального развития;
- Разработка и внедрение этических стандартов использования ИИ;
- Интеграция ИИ в управленческую практику через пилотные проекты.

Список литературы:

1. Девенпорт, Т. Х., Ронанки, Р. Искусственный интеллект для реального мира = Artificial Intelligence for the Real World / Т. Х. Девенпорт, Р. Ронанки // Harvard Business Review. – Бостон. – Т. 96, № 1/2. – С. 108–116. – Дата обращения: 19.04.2025.
2. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) [Electronic resource]. – Mode of access: <https://www.oecd.org/en.html>. – Date of access: 10.04.2025.
3. Всемирный банк = The World Bank [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.vsemirnyjbank.org/ext/ru/home>. – Дата обращения: 19.04.2025.
4. Гавриленко, В. Искусственный интеллект на службе управления [Электронный ресурс] / В. Гавриленко // IT Week. – 2021. – 22 окт. – Режим доступа: <https://www.itweek.ru/ai/article/detail.php?ID=228242>. – Дата обращения: 19.04.2025.
5. Стратегия развития информационного общества в Российской Федерации на 2017–2030 годы [Электронный ресурс]: утверждена Указом Президента Российской Федерации от 9 мая 2017 г. № 203 // Официальный интернет-портал Президента России. – Режим доступа: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/44731>. – Дата обращения: 19.04.2025.

АКТУАЛЬНЫЕ РИСКИ КАДРОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Смирнов М.В.

Аспирант,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

Аннотация. Статья посвящена актуальным проблемам кадровой безопасности. В данной работе рассмотрен теоретический аспект кадровой безопасности. Автором выделены основные внешние и внутренние риски организаций в условиях функционирования в современном мире. Выделены основные проблемы, связанные с обеспечением безопасности кадров и самого предприятия.

Ключевые слова: кадровая безопасность, риски, персонал, киберугрозы, корпоративная культура.

Кадровая безопасность играет в современном мире важную роль в развитии как предприятий, так и государства в целом. Сотрудники — это главный ресурс любой организации. Компетентные, ответственные и заинтересованные сотрудники способны обеспечить эффективную работу компании и её непрерывное развитие. [4]

Большинство современных авторов выделяют, что кадровая безопасность является важнейшим компонентом экономической безопасности любой организации. Рассмотрим некоторые точки зрения разных авторов на определение кадровой безопасности на рис.1.

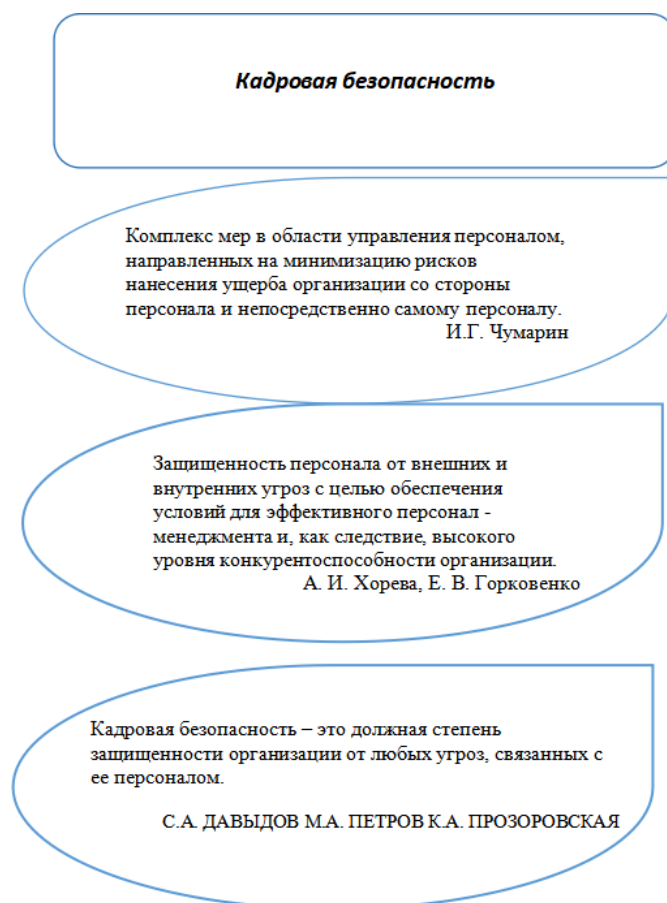


Рисунок 1 - Определения кадровой безопасности [3,5]

По данным определениям на рис.1 видно, как многие авторы по-разному трактуют исследуемый термин.

Как видно из представленных выше определений, некоторые авторы такие как например А. И. Хорева и Е. В. Горковенко, рассматривают кадровой безопасность только в аспекте защиты самого персонала. С.Е. Давыдов с соавторами рассматривают кадровую безопасность с аспекта защищенности не персонала, а организации от сотрудников. Проблема данных авторов и их трактовок в том, что данный термин не целесообразно рассматривать с одной стороны, защиты персонала или защиты от персонала. Однако хотелось бы подчеркнуть, что обе точки зрения в современном мире имеют место быть и могут дополнять друг друга для более детального анализа проблемы. Таким образом более точное определение дал И. Г. Чумарин, отметив, что кадровая безопасность это минимизация рисков ущерба как со стороны сотрудников, так и самим сотрудникам.

На основе вышеизложенного, автор предлагает следующее определение кадровой безопасности: Кадровая безопасность – это совокупность мер, направленных на минимизацию угроз, возникающих в следствии действий/бездействий персонала, осуществляющих трудовую деятельность в организации, а также возникающих под влиянием внешних факторов и обстоятельств, которые включают в себя риски как для самого предприятия, так и для его сотрудников.

Таким образом, исходя из данного определения можно определить, что основная классификация рисков кадровой безопасности это разделение на внутренние и на внешние.

При этом в современном мире, угрозы связаны не только с технологическим прогрессом, что создаёт всё больше технических возможностей нанести ущерб предприятию или сотрудникам. Вызывает необходимость введение нового термина «Киберугрозы» и необходимость организациям вводить службы кибербезопасности, чтобы защитить своих партнёров, клиентов, коммерческую тайну и персонал. Но также в наше время угрозами являются и социально-психологические факторы, которые нельзя не учитывать. Предприятия вынуждены с каждым годом повышать своё конкурентное преимущество на рынке труда, развивать корпоративную культуру, систему мотивации, бонусов и поддержки.

На основе работ современны авторов, таких как Некрасова В.В., Н.П. Борисова, А.Э Гафарова, А.К. Ганиева можно выделить следующие внутренние и внешние угрозы, представленные в таблице 1 [1]:

Таблица 1- Внутренние и внешние угрозы

Внешние угрозы	Внутренние угрозы
-высокая конкуренция на рынке труда; -нехватка компетентных специалистов; -Внешнеэкономическое влияние (инфляция, кризис); -изменения в законодательстве, политическая нестабильность; - развитие технологий автоматизирующих многие процессы; - киберугрозы	-неэффективный кадровый менеджмент (отсутствие обучающих программ, точек роста, поддержки, мотивации); -отсутствие корпоративной культуры (нездоровая конкуренция между сотрудниками, недостаточная вовлеченность в процессы организации, неэффективная коммуникация) -Отсутствие киберзащиты персонала и систем, в которых они работают

Исходя из этого мы можем отметить, что в современном мире идёт непрерывная борьба за квалифицированные кадры. Согласно исследованию РАНХиГС, только 11% сотрудников опасаются лишиться своей должности. Количество граждан, уверенных, что они легко смогут найти новую работу, составляет 48% [1]. Предприятия вынуждены обеспечивать карьерный рост, обучения в совокупности с корпоративной культурой и усовершенствованными системами поддержки персонала, чтобы не лишиться квалифицированных кадров. При этом параллельно обеспечивая защиту от различного рода киберугроз, ведь они подвергают риску не только клиентов, но и сам персонал. Так например, согласно статистике, приведённой Белаловым М.Р [2] только в банковском секторе фишинговые атаки, компрометация внутренних систем и атаки на мобильные приложения приносят в среднем в год 348.3 млн. руб. ущерба. Хотя подобные киберугрозы и являются внешними, однако стоит отметить, что зачастую они допускаются из-за недостаточной обученности персонала в области кибербезопасности.

Таким образом, можно сделать вывод, что внешние и внутренние угрозы одновременно воздействуют на организацию, кумулятивно воздействуя друг на друга.

Подводя итог всему вышесказанному в данной работе стоит отметить, что защита от кадровых рисков в современном мире это сложный, системный процесс, требующий глубокого изучения. Современные компании не зависимо от своего масштаба оказались в сложной ситуации борьбы за кадры на рынке труда, непростой экономической ситуации и с каждым годом нарастающей угрозы киберпреступности из-за чего вынуждены использовать новые методы обеспечения кадровой безопасности и улучшать, развивать старые.

Список литературы:

1) Актуальные вопросы современного менеджмента: проблемы, опыт, перспективы Сборник научных трудов участников всероссийской научнопрактической конференции, 30 мая 2025 г. / Под ред. В.В. Некрасовой, А.А. Лидека – Ростов н/Д: ЮРИУ РАНХиГС, 2025. – 335 , с.103-107;

2) Белалов, М. Р. Киберриски как новый класс операционных рисков банков: экономическая оценка, моделирование потерь и оптимизация затрат на защиту / М. Р. Белалов // Вестник евразийской науки. — 2025. — Т. 17. — № s4. — URL: <https://esj.today/PDF/14FAVN425.pdf> (Дата обращения: 01.11.2025)

3) Кадровая безопасность : учебное пособие / С.А. Давыдов, М.А. Петров, К.А. Прозоровская. – СПб. : Изд-во СПбГЭУ, 2023. – 75 с.;

4) Кайгородцева К. А., Тургаева А. А. Роль кадровой безопасности в аспекте экономической безопасности / Кайгородцева К. А., Тургаева А. А. [Текст] // Вестник Евразийской науки. — :Издательство «Мир науки» , 2023. — С. 2.;

5) Тимофеева, Н. В., Минникова, Ю. М. Психологическая безопасность как компонент кадровой безопасности предприятия / Н. В. Тимофеева, Ю. М. Минникова [Текст] // Общество - Наука - Инновации. — Стерлитамак: Агентство международных исследований, 2023. — С. 285-289.

ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ: СУЩНОСТЬ, КЛАССИФИКАЦИЯ, ЗНАЧЕНИЕ

Стрелкова Л. В.

доктор эконом. наук, профессор,

Нижегородский государственный университет им. Н. И. Лобачевского

Орлова Д. Б.

аспирант, ассистент кафедры экономики предприятий и организаций,

Нижегородский государственный университет им. Н. И. Лобачевского

Аннотация. Человеческий ресурс является одним из ключевых активов любой организации. Рынок труда меняется постоянно, требования как к работникам, так и к работодателям актуализируются в зависимости от различных социальных, экономических и других причин. Системы управления персоналом нуждаются в постоянном обновлении из-за изменяющихся внешних и внутренних условий. В статье рассматриваются значения технологий управления, а также классификация, присущая данному направлению науки менеджмента.

Ключевые слова: технологии управления, управление персоналом, HR-менеджмент, классификация технологий управления человеческими ресурсами.

Персонал – это совокупность всех работников, имеющих уникальные личные качества и профессиональные навыки, которые взаимодействуют в рамках установленного рабочего пространства и графика. Это группа квалифицированных специалистов, обладающих необходимыми знаниями, опытом и соответствующим образованием, работающих на различных должностях и объединённых общей целью выполнения задач и целей организации.

Слово «технология» происходит от греческого симбиоза двух корней, которые означают: «искусство, мастерство, умение» и «изучение, наука». По своей сути, технология – совокупность особых методов и способов,

образующаяся в алгоритм, направленный на достижение каких-либо значимых результатов. Алгоритм должен базироваться на имеющихся исходных данных. Цель использования технологии должна быть четкой, ясной и достижимой. Неточно обозначенные цели могут привести к значительному искажению результатов, что является критичным для дальнейшего использования полученной информации, выполненной работы.

В свою очередь, технологии управления человеческими ресурсами – это совокупность методов управления персоналом, ориентированных на оценку и совершенствование человеческого ресурса организации.

Технологии управления персоналом выбирают в зависимости от специфики деятельности организации, стадии её развития и текущих целей.

Технологии управления можно распределить следующим образом:

- традиционные технологии управления. Данный тип управления чаще всего закреплён на законодательном уровне. Используются в различных организациях, вне зависимости от их типа, формы и структуры;

- отраслевые технологии управления. Такие технологии разрабатываются специально для конкретной отрасли со своими кадровыми особенностями. Например, в специализированных органах и службах используются отраслевые технологии;

- профессиональные технологии управления. Их разработка ведется по заказу ведущих консалтинговых агентств. Данный тип технологий учитывает специфику конкретной организации, особенности ее жизненного цикла, структуру и прочее;

- инновационные технологии управления. Разрабатываются специалистами отдела кадров для решения внешних и внутренних проблем организации, а также для устранения текущих недостатков. Например, создание мер по устранению проблемы нехватки персонала. Примеры технологий управления представлены на рисунке 1.

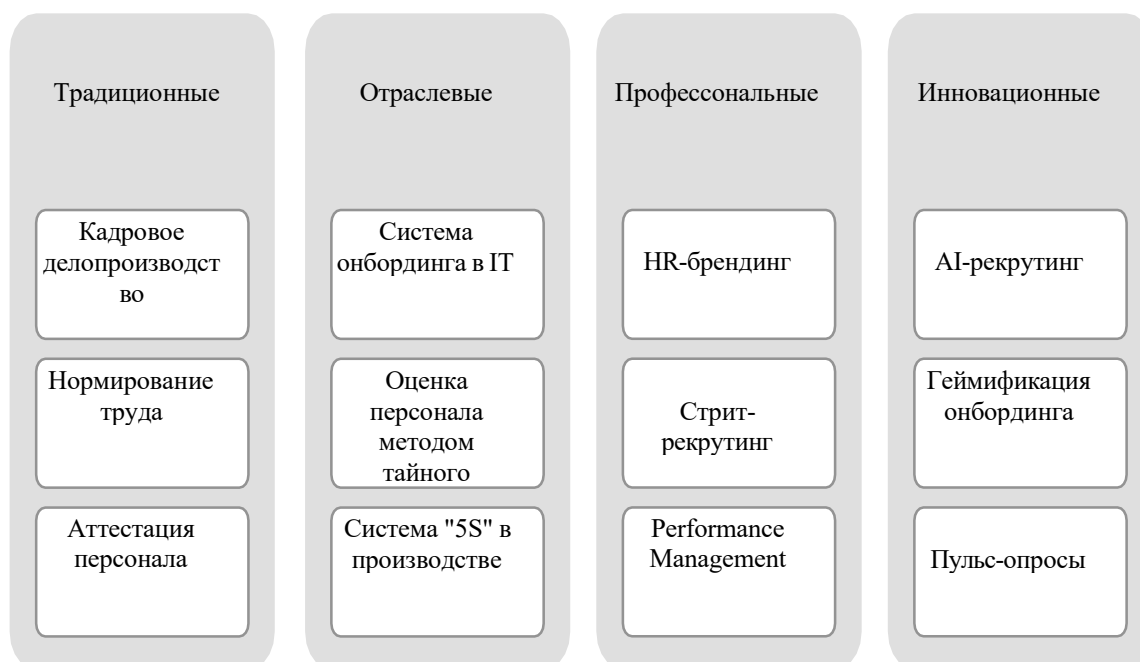


Рисунок 1 – Примеры технологий управления персоналом

Технологии управления персоналом в последние несколько лет трансформировались из вспомогательной функции отдела кадров в мощный инструмент развития кадрового потенциала организации. Основная роль технологий управлений заключается в том, чтобы максимизировать положительный эффект трудовой деятельности, масштабировать результаты труда.

Ключевые значения технологий управления персоналом заключаются в:

- повышении эффективности труда персонала. Современные системы управления помогают делегировать им часть кадровых функций. Так, первичный скрининг резюме, который занимает достаточно много времени, можно доверить автоматизированным системам на базе искусственного интеллекта;

- улучшении профессиональных и личностных навыков сотрудников. Технологии управления помогают выстраивать персонализированные карьерные треки для каждого сотрудника. Например, используются специальные платформы, где происходит процесс онбординга и сбора обратной связи от нового сотрудника;

– усиления ключевых конкурентных преимуществ на рынке труда. Рынок труда поворачивается в сторону кандидатов, поэтому конкуренция среди работодателей сильно возрастает. Современные технологии позволяют использовать чат-ботов для пассивного поиска персонала и общения с кандидатами;

– обеспечения адаптивности персонала. Экономический мир и рынок труда меняется постоянно, поэтому организации должны быть более гибкими ко внешним и внутренним изменениям. Возникает необходимость быстро перестраивать организационную структуру, управлять удаленными командами.

Современные методики управления персоналом как в общем, так и отдельных частей, становятся более персонализированными, учитывают индивидуальные навыки работников, их достижения. Системы мотивации становятся более гибкими, а процессы анализа сектора управления человеческими ресурсами более качественным, глубоким.

Таким образом, технологии управления персоналом в современном рынке труда имеет стратегическое значение. Специалист по кадрам стал HR-партнером, а некоторые функции управления персоналом стали более распространенными, например, специалист по мотивации. Технологии перестали быть просто инструментом кадровой, они развились до ключевого элемента организации, непосредственно влияющими на производительность труда, инновации компании, а также на итоговый финансовый результат.

В заключение следует отметить, технологии управления персоналом являются стратегически важным инструментом для достижения целей организации. Они трансформировались из вспомогательной функции в ключевой элемент развития кадрового потенциала. Современные технологии позволяют повышать эффективность труда, развивать навыки сотрудников и усиливать конкурентные преимущества компании. Их применение обеспечивает адаптивность организации к изменениям рынка труда. Также технологии управления персоналом напрямую влияют на производительность, инновации и финансовые результаты компании.

Список литературы:

1. Бережнов, Г. В. Методология управления по компетенциям как современный подход к управлению персоналом организации / Г. В. Бережнов, Ф. А. Ширяева // Экономические системы. – 2024. – № 4. – С. 135-145.
2. Иванюшина, А. А. Современные подходы к управлению персоналом: способы создания эффективной команды / А. А. Иванюшина, Т. П. Горбач // Бизнес-пульс : материалы III Междунар. науч.-практ. студ. конф. – Минск : Институт бизнеса БГУ, 2025. – С. 205–207.
3. Клок, А. В. Современные методы управления персоналом организации / А. В. Клок [и др.] // Экономика, менеджмент, финансы: актуальные вопросы. – Пенза : МЦНС «Наука и Просвещение», 2024. – С. 16–18.
4. Кульпина, Е. Е. Управление персоналом : учебное пособие / Е. Е. Кульпина, Н. Н. Голофастова. – Кемерово : КузГТУ имени Т. Ф. Горбачева, 2023. – 137 с.
5. Мясоедов, А. И. Концептуальные основы сущности и содержания понятия «управление персоналом» / А. И. Мясоедов // Скиф. – 2020. – № 1 (41). – С. 93–99.

СОВРЕМЕННЫЕ ПРИЁМЫ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА В СФЕРЕ ФИТНЕСА: ОПЫТ И ПЕРСПЕКТИВЫ

Тарасенко Ю.С.

Студент магистратуры,

Белгородский государственный национальный исследовательский университет

Аннотация. В данной статье описаны современные приёмы развития персонала в сфере фитнеса. Показано, что специфика отрасли требует непрерывного совершенствования компетенций сотрудников, сочетающего традиционные формы подготовки и инновационные технологии обучения.

Выделены ключевые направления развития кадрового потенциала фитнес-организаций: коучинг и наставничество, использование цифровых платформ и симуляторов, развитие soft skills, обучение через практику. Представлены преимущества применения этих методов и их влияние на качество услуг и конкурентоспособность фитнес-индустрии.

Ключевые слова: фитнес, развитие персонала, современные приёмы обучения, коучинг, soft skills, цифровые технологии.

Сфера фитнеса является одной из наиболее динамично развивающихся отраслей, где человеческий фактор играет определяющую роль в формировании качества услуг. Инструкторы, тренеры и администраторы фитнес-клубов ежедневно взаимодействуют с клиентами, формируя не только уровень их физической подготовки, но и общее впечатление от посещения организации. В этих условиях управление развитием персонала становится стратегической задачей, направленной на поддержание профессионализма сотрудников и обеспечение конкурентных преимуществ компании.

Современные приёмы развития персонала в фитнес-индустрии отличаются практикоориентированностью и высокой степенью персонализации [4]. Наиболее востребованными являются следующие направления:

- **коучинг и наставничество**, так как опытные тренеры сопровождают новичков, передавая не только профессиональные знания, но и элементы корпоративной культуры. Такой подход ускоряет адаптацию сотрудников и снижает риски ошибок при работе с клиентами;

- **использование цифровых платформ и симуляторов**, поскольку современные фитнес-организации внедряют VR-технологии и обучающие тренажёры, позволяющие моделировать ситуации взаимодействия с клиентом, отрабатывать методику упражнений и навыки коммуникации;

- **развитие soft skills**, для фитнес-тренера важны не только профессиональные компетенции, но и навыки мотивации, умение работать с

возражениями, управление стрессом. Данные качества формируются через тренинги по коммуникации, командной работе и лидерству;

- **обучение через практику, ведь** постоянное участие сотрудников в мастер-классах, воркшопах и открытых тренировках способствует обмену опытом и формированию профессионального сообщества внутри организации (Таблица 1) [1, с. 87].

Таблица 1 – Современные приёмы развития персонала в фитнес-индустрии

Прием развития персонала	Содержание	Преимущества
Коучинг и наставничество	Передача опыта от ведущих специалистов к новичкам	Быстрая адаптация сотрудников, снижение текучести
Цифровые платформы и симуляторы	Использование VR-тренажёров, онлайн-курсов и обучающих приложений	Безопасная среда для практики, развитие цифровых компетенций
Развитие soft skills	Тренинги по коммуникации, лидерству, стресс-менеджменту	Повышение качества клиентского сервиса
Обучение через практику	Воркшопы, совместные тренировки, профессиональные конкурсы	Укрепление профессионального сообщества, рост мотивации

Представленные в таблице приёмы развития персонала отражают специфику фитнес-индустрии, где требуется сочетание физической подготовки, высокого уровня клиентского сервиса и умения мотивировать посетителей к систематическим занятиям. Каждый из методов имеет свои преимущества: наставничество обеспечивает передачу опыта, цифровые симуляторы создают безопасную среду для обучения, развитие soft skills повышает коммуникационную компетентность сотрудников, а практические формы обучения укрепляют корпоративное сообщество. В комплексе они формируют

основу для повышения качества предоставляемых услуг и конкурентоспособности фитнес-клуба [2, с. 93-95].

По данным Национального фитнес-сообщества (2024), более 65 % фитнес-клубов России регулярно проводят внутренние программы обучения для тренеров и инструкторов. При этом около 40 % организаций используют цифровые платформы для повышения квалификации персонала, а 22 % внедряют элементы VR и онлайн-симуляторов. Исследования рынка показывают, что компании, систематически инвестирующие в развитие сотрудников, достигают на 30–35 % более высокой клиентской удовлетворённости и демонстрируют снижение текучести кадров до 15 % по сравнению с организациями, не уделяющими внимание обучению [5].

Далее считаем необходимым рассмотреть практические эффекты (Таблица 2). Так, внедрение инновационных методов обучения трансформируется в конкретные результаты как для сотрудников, так и для организации в целом.

Таблица 2 – Эффекты применения современных приёмов развития персонала в фитнес-организациях

Эффект	Проявление	Результат для компании
Рост качества услуг	Повышение профессионализма тренеров	Увеличение удовлетворённости клиентов
Снижение текучести кадров	Быстрая адаптация новых сотрудников	Стабильность коллектива
Повышение лояльности клиентов	Эмпатия, индивидуальный подход	Рост клиентской базы
Конкурентные преимущества	Внедрение инновационных технологий обучения	Укрепление рыночных позиций клуба

Данные таблицы отражают взаимосвязь между выбранными приёмами развития персонала и ключевыми эффектами, которые они обеспечивают. Так, рост качества услуг напрямую связан с повышением профессионализма

тренеров; снижение текучести кадров обусловлено ускоренной адаптацией новых сотрудников через наставничество; повышение лояльности клиентов достигается благодаря развитию у тренеров коммуникационных и эмоциональных компетенций; а использование цифровых технологий обучения способствует формированию устойчивых конкурентных преимуществ фитнес-клубов [3].

Результаты анализа показывают, что современная модель развития персонала в фитнес-индустрии носит комплексный характер и не может ограничиваться лишь традиционными методами обучения. Важным трендом становится интеграция soft skills и цифровых компетенций в профессиональную подготовку специалистов. Именно эти направления формируют устойчивое конкурентное преимущество на рынке услуг, где клиентский опыт и уровень сервиса становятся решающими факторами выбора фитнес-клуба.

Кроме того, подтверждается высокая зависимость качества клиентского обслуживания от эффективности работы с персоналом: инвестиции в обучение сотрудников оказываются экономически оправданными, поскольку снижают текучесть кадров, укрепляют корпоративную культуру и обеспечивают рост клиентской базы. Это особенно актуально для российского фитнес-рынка, где конкуренция усиливается, а потребители становятся всё более требовательными к качеству услуг.

Таким образом, современные приёмы развития персонала в сфере фитнеса позволяют организациям не только повышать уровень профессионализма сотрудников, но и формировать долгосрочные конкурентные преимущества. Применение наставничества, цифровых симуляторов, программ по развитию soft skills и практикоориентированного обучения демонстрирует высокую результативность в повышении качества услуг и укреплении клиентской лояльности. Полученные данные подтверждают, что стратегическое управление развитием персонала должно рассматриваться как один из ключевых факторов устойчивости и роста фитнес-организаций.

Список литературы:

1. Михайлова Е. Я., Андросова Г. А. Факторы и тенденции развития фитнес-индустрии в Санкт-Петербурге // Ученые записки Университета имени П. Ф. Лесгафта. 2025. № 6. С. 86–91.
2. Хайруллина А. Д., Рендикова Р. Р. Анализ и перспективы развития российского рынка фитнес-индустрии // Наука и спорт. 2022. Т. 10, № 2., С. 91–100.
3. Малышкина Н.В. Выявление соответствия личных ценностей кандидата корпоративным ценностям организации при подборе персонала // Human Progress. 2017 Том 3 № 10 URL: http://progress-human.com/images/2017/tom3_10/Malyshkina.pdf
4. Косников С. Н., Гурьянов П. А., Бостанова И. И., Матвиевская Т. Б. Роль фитнес-индустрии в создании рабочих мест и поддержке малого предпринимательства // *Экономика бизнеса*. 2025. Т. 3, № 2. URL: https://s-lib.com/issues/eiu_2025_02_v3_a2/
5. FitnessData. Семь лет роста фитнес-индустрии России: обзор аналитической компании. 2025. CRE / FitnessData.

УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА НА ОСНОВЕ СОВРЕМЕННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ ОБУЧЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИЯХ МАЛОГО БИЗНЕСА

Тарасенко Ю.С.

Студент магистратуры,

Белгородский государственный национальный исследовательский университет

Аннотация. В статье рассматриваются современные подходы к управлению развитием персонала в малом бизнесе. Обосновывается необходимость применения цифровых технологий и инновационных методов обучения в условиях ограниченных ресурсов и высокой конкурентной динамики. Предлагаются направления использования микрөлёрнинга,

геймификации и онлайн-платформ в системе развития человеческого капитала. Показано, что данные инструменты позволяют малым предприятиям формировать адаптивные стратегии управления персоналом и обеспечивать устойчивый рост.

Ключевые слова: персонал, развитие, малый бизнес, цифровизация, современные технологии обучения.

Малый бизнес играет значительную роль в экономике России, обеспечивая занятость, гибкость и инновационную активность. Однако кадровая сфера малых предприятий сталкивается с рядом проблем: ограниченность ресурсов, высокая текучесть кадров, слабая институциональная база обучения. В этих условиях управление развитием персонала должно быть построено на инновационных и экономически эффективных технологиях обучения, обеспечивающих непрерывное развитие компетенций работников.

Современные исследователи трактуют развитие персонала как процесс, включающий планомерное совершенствование знаний, навыков и установок работников в соответствии со стратегическими целями организации [1, с.151-152]. Для малого бизнеса особую значимость приобретает ориентация на:

- компетентностный подход, когда обучение подчинено формированию ключевых компетенций, необходимых для устойчивости бизнеса.
- инновационные методы управления знаниями, включающие цифровые образовательные ресурсы и онлайн-обучение.
- адаптивность и непрерывность обучения, позволяющие минимизировать риски устаревания компетенций [4, с.476].

Цифровизация открывает перед малыми предприятиями новые возможности в сфере развития персонала:

- микролёрнинг: обучение короткими модулями, что снижает затраты времени и повышает усвоение материала.
- геймификация: использование игровых механик для повышения вовлеченности сотрудников.

- LMS-платформы (Learning Management System): организация онлайн-обучения с возможностью мониторинга прогресса.
- мобильное обучение: использование приложений для обучения «на рабочем месте».
- социальное обучение: обмен опытом через корпоративные чаты, онлайн-сообщества, наставничество [2, с.197].

Применение данных технологий позволяет малым организациям решать кадровые задачи без крупных вложений и формировать культуру постоянного саморазвития.

Практические аспекты управления развитием персонала в организациях малого бизнеса проявляются в нескольких ключевых направлениях (Таблица 1).

Во-первых, использование цифровых форматов обучения обеспечивает значительную экономию ресурсов. Для малых предприятий особенно актуально снижение затрат на организацию командировок, аренду учебных помещений и оплату работы приглашённых тренеров. Внедрение онлайн-курсов, вебинаров и мобильных приложений позволяет существенно оптимизировать расходы и при этом поддерживать высокое качество образовательного процесса.

Во-вторых, современные технологии обучения обеспечивают высокую степень гибкости. Онлайн-форматы дают возможность сотрудникам совмещать обучение с выполнением профессиональных обязанностей, а также выстраивать индивидуальные траектории развития компетенций. Такой подход снимает барьеры, связанные с временными и территориальными ограничениями, что особенно важно для малого бизнеса, где кадровая нагрузка зачастую распределена неравномерно [5, с.32].

В-третьих, современные методы позволяют повысить мотивацию работников. Применение геймификации, а также использование персонализированных программ обучения формируют у сотрудников внутреннюю заинтересованность в развитии. В условиях малого бизнеса это имеет особое значение, так как сотрудники обычно выполняют широкий спектр

функций, и повышение их вовлечённости в процесс обучения способствует укреплению организационной культуры.

Наконец, системная работа по развитию персонала посредством инновационных технологий напрямую влияет на рост конкурентоспособности малых предприятий. Компании, которые активно применяют цифровые инструменты обучения, быстрее адаптируются к изменениям рыночной среды, способны формировать устойчивые конкурентные преимущества и создавать условия для долгосрочного развития [3, с.88-89].

Таблица 1 – Практические аспекты управления развитием персонала в организациях малого бизнеса

Аспект	Содержание	Ожидаемый результат
Экономия ресурсов	Использование цифровых форматов обучения вместо традиционных очных курсов	Снижение затрат на аренду помещений, командировки и приглашённых тренеров
Гибкость	Организация онлайн-обучения с возможностью совмещения с основной деятельностью	Индивидуализация траекторий развития сотрудников, повышение доступности обучения
Повышение мотивации	Применение геймификации, наставничества, персонализированных программ	Рост вовлечённости работников, укрепление корпоративной культуры
Рост конкурентоспособности	Внедрение инновационных методов обучения и постоянное обновление компетенций	Быстрая адаптация компании к изменениям внешней среды, устойчивое развитие

Таким образом, практические аспекты управления развитием персонала на основе современных технологий обучения демонстрируют значительный потенциал для повышения эффективности деятельности организаций малого бизнеса.

Развитие персонала в малом бизнесе требует интеграции современных технологий обучения, которые обеспечивают гибкость, экономичность и результативность образовательных процессов. Управление развитием персонала на основе цифровых инструментов становится стратегическим ресурсом устойчивости и конкурентоспособности малых предприятий.

Список литературы:

1. Кязимов К. Г. Управление человеческими ресурсами: профессиональное обучение и развитие. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 202 с.
2. Дейнека А. В. Управление персоналом организации. — Москва: Дашков и К°, 2023. – 288 с.
3. Певзнер М. Н., Петряков П. А., Грауманн О. Корпоративная педагогика. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 304 с.
4. Колесниченко Е. А., Иванова Е. Ю., Выжимова Н. Г. Совершенствование методов обучения персонала в организации // Бюллетень науки и практики. – 2018. – № 5. – С. 474-484.
5. Головина Я. О. Роль и задачи обучения и развития персонала // Экономическая среда. – 2018. – № 4. – С. 31-34.

ТРАНСФОРМАЦИЯ МЕХАНИЗМОВ РЕГУЛИРОВАНИЯ РЫНКА ТРУДА В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ: ВЫЗОВЫ, ТЕНДЕНЦИИ И ПРИОРИТЕТЫ РАЗВИТИЯ

Третьякова Л. А.

Доктор эконом. наук, доцент,
профессор кафедры менеджмента и маркетинга,
Белгородский государственный национальный исследовательский
университет

Аннотация. В статье рассматриваются современные тенденции и вызовы регулирования рынка труда в условиях цифровой экономики. Обосновывается необходимость адаптации институциональных и нормативных механизмов регулирования рынка труда к цифровым реалиям. Предлагаются направления совершенствования государственной политики занятости на основе цифровых инструментов и прогнозных моделей.

Ключевые слова: рынок труда, цифровая экономика, гибкая занятость, цифровые компетенции, регулирование занятости, государственная политика.

Современная цифровая трансформация экономики оказывает системное влияние на рынок труда. По оценкам Всемирного экономического форума, к 2030 году около 40% существующих профессий подвергнутся значительным изменениям, а более 20% – исчезнут полностью. Эти процессы требуют перестройки механизмов регулирования трудовых отношений и адаптации к новым моделям занятости, в том числе платформенной, фриланс- и дистанционной работы [2, с. 58].

В России цифровизация занятости сопровождается развитием национальных проектов («Цифровая экономика», «Производительность труда»), однако остаются вызовы, связанные с неравномерным доступом к цифровым возможностям, недостаточной квалификацией кадров и пробелами в нормативной базе.

Цифровизация экономики является ключевым драйвером изменений на рынке труда, оказывая влияние не только на структуру занятости, но и на социально-трудовые отношения, профессиональные компетенции, формы организации труда и механизмы регулирования.

В России аналогичные тенденции фиксируются Минтрудом и Аналитическим центром при Правительстве РФ: уже к 2024 году доля работников, занятых в цифровой экономике, превысила 16%, а к 2030 году прогнозируется рост до 25–28%. Это соответствует общемировой тенденции перехода от классической модели занятости (с фиксированным рабочим местом и временем) к гибким форматам – проектной, дистанционной и платформенной работе [1, с.39].

Цифровая трансформация способствует формированию гибких моделей занятости, при которых трудовые отношения основываются на цифровых платформах, индивидуальных договорах или самозанятости. К основным формам относятся: гиг-экономика; платформенная занятость; дистанционная

занятость; самозанятость (введение специального налогового режима в РФ с 2019 года позволило легализовать более 10 млн человек по состоянию на 2025 год).

Наряду с преимуществами (гибкость, автономность, экономия времени), цифровизация обостряет ряд социальных и правовых проблем: отсутствие социальной защиты – у фрилансеров и самозанятых отсутствуют гарантии страхования по болезни, пенсии, декретным отпускам; нестабильность дохода – доходы гиг-работников сильно колеблются в зависимости от спроса на платформе; трудности налогового учета – цифровая занятость часто уходит в тень; неопределенность правового статуса – цифровые платформы фактически выступают работодателями, но юридически таковыми не признаются [3, с.44].

По оценкам РАНХиГС (2024), около 37% цифровых работников в России не имеют официальных трудовых договоров и остаются вне системы социальной защиты. Для эффективного регулирования рынка труда в новых условиях требуется создание цифровых регистров занятости – единой базы данных о трудовой активности граждан, включая самозанятых и фрилансеров. Такой подход реализуется в пилотных проектах Минтруда РФ: цифровая система «Мой труд» (запущена в 2023 году) объединяет сведения о договорах, налоговых выплатах и компетенциях работников.

Цифровизация рынка труда в России и мире приводит к постепенному размыванию традиционной модели занятости, усилению роли гибких форм труда и индивидуальных контрактов. Создание цифровых регистров занятости, развитие национальных платформ труда и внедрение интеллектуальных инструментов прогнозирования кадровых потребностей станут ключевыми шагами в формировании устойчивого и инклюзивного рынка труда в условиях цифровой экономики [1, с.22; 4, с.90].

Развитие цифровой экономики приводит к формированию принципиально новой конфигурации рынка труда, где традиционные механизмы государственного регулирования – правовые, налоговые, образовательные и социальные – теряют эффективность. Существующие модели занятости и

трудового законодательства, основанные на концепции «постоянного найма», не учитывают гибкость, трансграничность и алгоритмизацию трудовых отношений, характерные для цифровой среды. Одной из ключевых проблем является неопределённость статуса работников цифровых платформ. Они не вписываются в классические категории «работодатель – работник» и чаще всего оформлены как самозанятые или исполнители по гражданско-правовому договору [3, с.31].

Международный опыт демонстрирует разные подходы: в Испании (с 2021 г.) принят «закон о райдерах» (*Riders Law*), который приравнял работников цифровых платформ к штатным сотрудникам; в Великобритании Верховный суд в 2021 году признал водителей Uber «workers» – промежуточной категорией между наёмными и самозанятыми, с ограниченными правами на отпуск и оплату больничных; в России аналогичный правовой статус пока отсутствует, что приводит к правовому вакууму и снижению прозрачности трудовых отношений [5, с. 12].

По данным РАНХиГС (2024), около 4,8 млн граждан России вовлечены в платформенную занятость, но только 7–8% из них имеют какой-либо официальный договор. Это создаёт риск социальной уязвимости и выпадения значительной части трудоспособного населения из системы страхования.

Система налогообложения и страховых выплат не адаптирована к новой структуре занятости. Самозанятые и фрилансеры формально обязаны уплачивать налог на профессиональный доход (НПД – 4% при работе с физическими лицами, 6% с юридическими), однако значительная часть доходов остаётся неучтённой. По данным ФНС России, в 2025 году количество самозанятых превысило 10,2 млн человек, однако около 40% из них декларируют доходы нерегулярно, а почти 25% вообще не делают взносов в пенсионные фонды.

Проблема усугубляется отсутствием обязательных социальных отчислений: страховые фонды теряют доходы, что приводит к дефициту пенсионной системы и снижению доступности медицинских услуг для

работников гибких форм занятости. Для решения этой проблемы требуется внедрение гибридной модели страхования, при которой социальные гарантии обеспечиваются на основе добровольно-обязательных взносов через цифровые платформы [2, с.41; 4, с.77].

Рынок труда всё быстрее реагирует на технологические изменения, тогда как система профессионального образования остаётся инерционной. По данным Минпросвещения РФ и Агентства стратегических инициатив (АСИ, 2024), до 70% выпускников колледжей и вузов не обладают востребованными цифровыми навыками (data literacy, digital communication, basic coding).

Это приводит к росту структурной безработицы, особенно среди молодёжи: выпускники не находят применение своим компетенциям, в то время как компании испытывают дефицит IT-специалистов, аналитиков данных, инженеров по автоматизации. Современные механизмы государственного регулирования носят реактивный характер – нормативные акты принимаются постфактум, после появления новых форм занятости или кризисов в отдельных секторах. Однако цифровая экономика требует превентивного подхода, основанного на постоянном мониторинге и прогнозировании.

Такой подход предполагает использование: Big Data и искусственного интеллекта для анализа трендов занятости и прогнозирования спроса на профессии; цифровых паспортов компетенций (национальная база данных профессиональных навыков граждан); сценарного моделирования рынка труда для оценки последствий внедрения технологий (роботизация, автоматизация, ИИ) [2, с.46].

Проблемы регулирования цифрового рынка труда носят комплексный характер и требуют перехода к новой парадигме управления занятостью – от статичной к адаптивной, от нормативно-административной к цифрово-аналитической.

Только сочетание правового обновления, налоговой адаптации, цифровой инфраструктуры и опережающего образования позволит обеспечить устойчивое

развитие рынка труда и предотвратить рост социального неравенства в условиях цифровизации.

Список литературы:

1. Игнатъев А.Г. Кадры для цифровой экономики: современный рынок труда и актуальные образовательные маршруты / А. Г. Игнатъев [и др.]. – АНО «Центр глобальной ИТ-кооперации». – аналитический обзор. – 2024. – С. 60
2. Лушников А.М. Трудовое право и экономика: проблемы взаимодействия // Вестник Ярославского государственного университета им. П.Г. Демидова. Серия Гуманитарные науки. – 2020. – № 1 (51). – С. 54–61.
3. Платформенная занятость: вызовы и возможные решения / Е. Папченкова, Л. Накорякова, Л. Айрапетян [и др.]. М.: Центр стратегических разработок. – 2022. – 69 с.
4. Филипова И.А. Влияние цифровых технологий на труд: ориентиры для трудового права: монография – Нижний Новгород: Нижегородский госуниверситет им. Н.И. Лобачевского. – 2021 – 106 с.
5. Lopez-Igual P., Rodríguez-Modroño P. Who is teleworking and where from? Exploring the main determinants of telework in Europe // Sustainability (Switzerland). – 2020 – Vol. 12 – Iss. 21 – P. 1-15.

ОПТИМИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ ФИЛИАЛА ОФ «NNEF» ЯСЛИ-САД «МИРАС» ГОРОДА АЛМАТЫ, КАЗАХСТАН)

Файзуллина Б.В.

Директор филиала ОФ «NNEF» Ясли-сад «Мирас» г. Алматы, Казахстан

Аннотация. Статья посвящена актуальной проблеме оптимизации управления конфликтами в организациях. Анализируются современные методы

диагностики, профилактики и разрешения конфликтных ситуаций. Обосновывается необходимость внедрения комплексной системы конфликт-менеджмента для повышения эффективности организационной деятельности и улучшения психологического климата.

Ключевые слова: управление конфликтами, конфликт-менеджмент, организация, организационный конфликт, оптимизация, разрешение конфликтов, профилактика конфликтов.

В условиях динамично меняющейся внешней среды и усложнения внутренних организационных связей, проблема конфликтов приобретает особую остроту. Конфликты являются неотъемлемой частью трудовой жизни, однако их последствия могут быть как деструктивными, так и конструктивными.

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что неконтролируемые или неэффективно управляемые конфликты приводят к издержкам: снижению производительности труда, повышению текучести кадров, ухудшению психологического климата и падению репутации организации. Таким образом, оптимизация процесса управления конфликтами является не только желательной, но и необходимой задачей для менеджеров, стремящихся к долгосрочной эффективности.

Проблема конфликта имеет глубокие корни в социологической и психологической науках. основополагающий вклад в изучение природы и функций конфликта внесли такие классики, как Г. Зиммель, Л. Козер, Р. Дарендорф. В науке Российской Федерации фундаментальные основы конфликтологии заложены в работах А. Я. Анцупова, А. И. Шипилова, Н. В. Гришиной., Серебровская Н. Е.

Современные исследования все больше смещаются от простого описания конфликтов к разработке технологий управления ими. Так, А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов, Н.Е. Серебровская определяют конфликт как «наиболее острый способ разрешения значимых противоречий, возникающих в процессе

взаимодействия, заключающийся в противодействии субъектов конфликта и обычно сопровождающийся негативными эмоциями» [1, 7].

Большое практическое значение имеют модели стилей поведения в конфликте, наиболее известной из которых является сетка Томаса-Килманна. Она выделяет пять основных стратегий: соперничество, сотрудничество, компромисс, избегание и приспособление [5].

Несмотря на обширную теоретическую базу, исследователи отмечают разрыв между существующими моделями и практикой их применения в конкретных организациях [6]. Многие руководители по-прежнему воспринимают конфликт исключительно как негативное явление, подлежащее подавлению, а не управлению.

Цель настоящей статьи – разработать и обосновать комплекс практических рекомендаций по оптимизации системы управления конфликтами в современной организации.

Оптимизация управления конфликтами – это непрерывный процесс, направленный на снижение деструктивных последствий конфликтов и усиление их конструктивного потенциала через создание в организации специальной системы [3]. Эта система должна включать в себя три ключевых блока: диагностику, профилактику и непосредственное разрешение.

1. Диагностика и типология конфликтов

В организационном контексте конфликты можно классифицировать по нескольким основаниям:

По субъектам: межличностные, межгрупповые, «личность-группа», внутриличностные.

По содержанию: ресурсные, статусные, ценностные.

По форме проявления: открытые и латентные.

Латентные конфликты наиболее опасны, так как они подтачивают организацию изнутри, не давая явных сигналов к действию.

В условиях дошкольной образовательной организации часто встречаются латентные межгрупповые конфликты, например, между воспитателями старших

и ясельных групп из-за распределения методических пособий или из-за графика работы. Также распространены межличностные конфликты «воспитатель-родитель», в основе которых лежат разные взгляды на методы воспитания (ценностный конфликт).

В ясли-саде «Мирас» был проведен анонимный опрос сотрудников по опроснику Томаса-Килманна «Поведение в конфликтной ситуации».

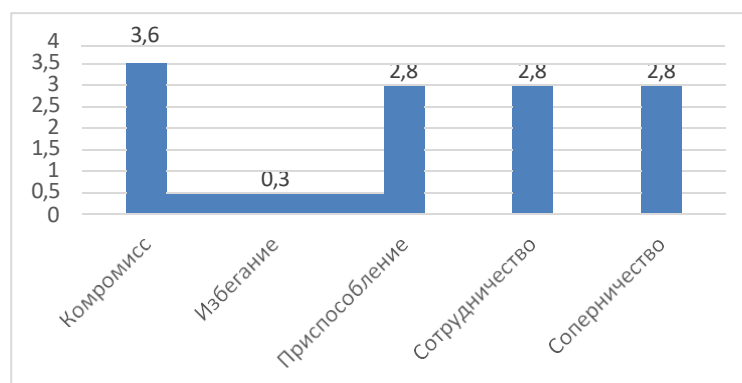


Рисунок 1 - Стратегии поведения ясли-сада «Мирас» в конфликтных ситуациях

Диагностика должна проводиться не только в момент «взрыва», но и на регулярной основе.

2. Методы профилактики конфликтов

Оптимизация – это, прежде всего, смещение акцента с разрешения уже случившихся конфликтов на их предупреждение. Профилактика является наиболее рентабельной стратегией [2]. Ключевыми методами профилактики в организации являются: институциональные и социально-психологические методы.

3. Разрешение и регулирование конфликтов

Если конфликт все же возник, задача руководителя – перевести его в конструктивное русло. Выбор метода зависит от типа конфликта. Наиболее продуктивными считаются методы, основанные на сотрудничестве, где достигается решение «выиграл-выиграл» (win-win) [5].

К основным технологиям разрешения относятся: переговоры, медиация, арбитраж.

Многие руководители злоупотребляют арбитражем или избеганием, что лишь загоняет конфликт вглубь [6].

Практика показывает, что в конфликтах «воспитатель-воспитатель» наиболее эффективной оказывается медиация со стороны методиста или психолога. Волевое решение директора (арбитраж) часто вызывает скрытое сопротивление и не решает суть проблемы.

4. Ключевые направления оптимизации

Во-первых, развитие конфликтологической компетентности сотрудников. Это не врожденное качество, а приобретаемый навык. «Организация должна инвестировать в обучение персонала... основам эффективной коммуникации, техникам активного слушания и ведения переговоров» [4].

Во-вторых, институционализация процедур. Управление конфликтами не должно зависеть от личных качеств одного менеджера. Необходимо создание четких и понятных «правил игры»:

1. Разработка «Профессионального этического кодекса педагога.
2. Введение в практику регулярных «совещаний по обратной связи».
3. Создание «согласительной комиссии».

В контексте Ясли-сада «Мирас» города Алматы, оптимизация могла бы включать: 1) Внедрение тренингов для воспитателей по работе с «трудными» родителями. 2) Разработку алгоритма подачи и рассмотрения жалоб от родителей. 3) Проведение супервизий для педагогического коллектива с педагогом-психологом для снятия напряжения и решения латентных конфликтов».

Перспективы дальнейших исследований видятся в апробации предложенной модели оптимизации на базе Ясли-сада «Мирас» города Алматы и оценке ее влияния на показатели эффективности и удовлетворенности персонала.

Список литературы:

1. Анцупов, А. Я. Конфликтология : учебник для вузов / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов. – 6-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юрайт, 2021. – 520 с.
2. Гришина, Н. В. Психология конфликта / Н. В. Гришина. – 2-е изд. – Санкт- Петербург : Питер, 2019. – 544 с.
3. Дмитриев, А. В. Социальный конфликт: теория и практика / А. В. Дмитриев. – Москва : Норма, 2017. – 488 с.
4. Козырев, Г. И. Основы конфликтологии : учебник / Г. И. Козырев. – 3-е изд., доп. и перераб. – Москва : ИНФРА-М, 2019. – 240 с.
5. Томас, К. У. Управление конфликтом: пять стратегий для работы / К. У. Томас, Р. Х. Килманн ; пер. с англ. – Москва : Олимп-Бизнес, 2018. – 210 с.

СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К ПОДГОТОВКЕ И РАЗВИТИЮ КАДРОВ В ТАМОЖЕННОЙ СЛУЖБЕ

Чуева И.И.

кандидат эконом. наук, доцент кафедры управления,

Технологический университет имени дважды Героя Советского Союза, летчика-космонавта А.А. Леонова - филиал Московского государственного университета
геодезии и картографии

Капустян Д.О.

Студентка специалитета,

Технологический университет имени дважды Героя Советского Союза, летчика-космонавта А.А. Леонова - филиал Московского государственного университета
геодезии и картографии

Акубжанова С. С.

Студентка специалитета,

Технологический университет имени дважды Героя Советского Союза, летчика-космонавта А.А. Леонова - филиал Московского государственного университета
геодезии и картографии

Аннотация. Статья посвящена современным подходам к подготовке и развитию кадров в системе таможенной службы Российской Федерации. На основе анализа официальных данных Российская таможенная академия, отчётов Всемирной таможенной организации (ВТамО) и международного опыта (в частности, обучения экспертов по системам безразрушительного контроля в РФ) выявлены ключевые стратегические и операционные направления кадровой политики: от определения компетенций и карьерного развития до внедрения цифровых форм обучения и оценки эффективности. Эмпирические данные показывают, что за последние годы количество слушателей-офицеров, прошедших специализированные курсы, существенно выросло, внедрены дистанционные форматы и международные программы.

Ключевые слова: таможенная служба, кадровая политика, подготовка кадров, развитие сотрудников, обучение, компетенции, цифровые форматы, международный опыт.

Таможенная служба как институт управления международной торговлей и государственной границей предъявляет к своим кадрам особые требования: оперативность, знание международных стандартов, умение работать с цифровыми системами, высокий уровень профессионализма. В современных условиях трансформации внешнеэкономической среды, усиления требований безопасности и цифровизации процедур кадровая политика таможенных органов выступает стратегическим инструментом повышения эффективности ведомства.

На стратегическом уровне кадровая политика должна быть увязана со стратегией развития ведомства и отражать такие особенности, как формирование компетентностной модели сотрудников, обеспечение непрерывного обучения, карьерное продвижение, внедрение мотивационных систем. В РФ заметен акцент на создание специализированной академической инфраструктуры для подготовки кадров: Российская таможенная академия (РТА) действует как головное образовательное учреждение по таможенному профилю [2]. Именно с ее участием создан Региональный учебный центр Всемирной таможенной организации (ВТамО) в ее составе, что свидетельствует о стратегическом выборе - интеграции российского опыта с международной системой подготовки [3].

Кроме того, ВТамО в отчете по России отмечает, что ключевым направлением реформы таможенной службы является развитие управленческих и аналитических кадров, способных работать в среде риска и цифровых инструментов. Таким образом, стратегия кадровой подготовки охватывает не только формальные курсы, но и повышение квалификации, международное сотрудничество, внедрение новых технологий обучения.

На уровне операционной реализации кадровой политики можно выделить несколько направлений. Во-первых, подбор и адаптация новых сотрудников: академия осуществляет подготовку студентов по специальностям «Таможенное дело», «Экономика и управление (таможня)», «Мировая экономика» и другие. Во-вторых, повышение квалификации действующих сотрудников: за период деятельности центра по системе безразрушительного контроля (Non-Intrusive Inspection, NII) при РТА было обучено 1772 офицера (в том числе 168 иностранных) и более 10000 офицеров по эксплуатации рентген-оборудования [2]. Это пример конкретной операционной работы - обучение на специализированных модулях, работа с оборудованием, обмен опытом. Это свидетельствует о значительном масштабе обучения в узкой технической области и использовании международных стандартов (включая участие специалистов из Дании, Финляндии, Индии, США). Более того, из отчетов видно, что академия обеспечивает научно-исследовательскую базу: научно-исследовательский институт при РТА занимается фундаментальными и прикладными работами по таможенному делу, что создает связь между образовательной и исследовательской функцией ведомства [4].

Другой пример – тематические семинары: в Северо-Западном таможенном управлении (ТУ) прошли учебные семинары с представителями правообладателей и сотрудниками таможни по защите интеллектуальной собственности; в 2023 году Северо-Западным ТУ было изъято около 655000 единиц контрафакта. Обучение такого рода позволяет повысить компетенции сотрудников именно по риску нелегального оборота, что соответствует актуальным задачам ведомства. Этот факт подтверждает, что обучение сотрудников не является лишь формальным, а встроено в систему развития службы [5, с. 19].

Также операционно внедряются цифровые форматы: в описании центра обучения РТА отмечается переход к e-learning-модулям и дистанционному обучению сотрудников таможни с получением сертификатов ВтамО.

Современные подходы к подготовке и развитию кадров в таможенной службе РФ показывают, что ключевыми являются:

- создание институциональной базы (академия, центры обучения) и интеграция с международными структурами;
- разработка компетентностных моделей сотрудников и адаптация к специфике таможенной деятельности с акцентом на риски, безопасность и цифровизацию;
- использование гибридных форматов обучения (очно + дистанционно), привлечение международных экспертов, сертификацию программ;
- постоянное измерение результата обучения и связь с практическими показателями (например, уменьшающийся риск контрафакта, повышение скорости обработки);
- ориентация кадровой политики не просто на получение знаний, но на карьерное развитие, мотивацию и использование обученных специалистов в новых задачах.

Для дальнейшего усиления систем подготовки в таможенной службе рекомендуется: расширить программы адаптации новых сотрудников, усилить взаимосвязь обучения и карьерных траекторий, развивать цифровую платформу обучения с анализом данных, повысить международную мобильность сотрудников и обмен опытом, вводить метрики эффективности обучения и развития кадров. В целом кадровая политика станет неотъемлемой частью стратегического управления таможенной службой и будет способствовать повышению ее эффективности и адаптивности в условиях глобальной торговли [1, с. 20].

Подготовка и развитие кадров в таможенной службе РФ представлены как интегрированный системный процесс: от обучения и повышения квалификации до научной поддержки и международного сотрудничества. Эмпирические данные подтверждают, что такие усилия ведут к конкретным операционным результатам. Однако для устойчивого развития службы требуется дальнейший переход к аналитике обучения, цифровым форматам и комплексному

управлению человеческим капиталом. В эпоху ускоренного изменения международной торговли и технологических вызовов кадры становятся ключевым ресурсом таможенной службы, и подходы к их подготовке и развитию должны быть стратегически выстроены и операционно реализованы.

Список литературы:

1. Башлы П.Н., Вербов В.Ф., Мачинский В.М. Совершенствование системы профессионального развития должностных лиц таможенных органов // Вестник Российской таможенной академии. – 2023. – № 3 (64). – С. 22–34. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-sistemy-professionalnogo-razvitiya-dolznostnyh-lits-tamozhennyh-organov>
2. Мозер и др. О Российской таможенной академии. Российская таможенная академия: наука — Академия, 2017. – URL: https://customs-academy.net/?page_id=574
3. Региональный учебный центр Всемирной таможенной организации в России. Российская таможенная академия. – Люберцы, 2021. URL: https://rocb-europe.org/rtc-moscow?utm_source
4. Северо-Западное таможенное управление. Российская таможенная служба. URL: <https://russian-customs.org/north-west-customs-administratio26/>
5. Моисеев А. Обзор деятельности российского учебного центра по системам безразрушительного контроля. // World Customs Journal. – № 78. – 2015. – С. 18–20. URL: https://mag.wcoomd.org/magazine/wco-news-78/overview-of-russias-training-centre-for-nii-system-experts/?utm_source

ХАРАКТЕРИСТИКА ПОВЫШЕНИЯ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА СОВРЕМЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ

Шестак И.А

Студент магистратуры,
Кемеровский государственный университет

Ивлев С.В.

Кандидат полит.наук, доцент,
Кемеровский государственный университет

Аннотация. В приведенном исследовании поднимается вопрос о нематериальной мотивации сотрудников на современном предприятии. Было проведен опрос на одном из предприятий страны, в котором были выявлены наиболее популярная нематериальная мотивация.

Ключевые слова: нематериальная мотивация, опрос, исследование, персонал, повышение работоспособности.

Роль человека в процессе экономического развития постоянно возрастает. Сегодня очевидно, что главный ресурс любого предприятия — это его сотрудники. Однако не все руководители таких предприятий понимают, насколько сложно управлять этим ресурсом. Управление компанией или предприятием — это управление персоналом, который там работает. Суть лидерства сводится к систематическому влиянию на сознание и подсознание сотрудников [1].

В настоящее время конкурентоспособность предприятия всё больше зависит от его превосходства в области практического управления, а среди административных задач наиболее важной и наименее успешно решаемой является задача продуктивного управления коллективом. Её суть заключается в том, чтобы повысить производительность за счёт повышения личной заинтересованности сотрудников в результатах своей работы. Основным механизмом этого процесса является мотивация [2].

Выделяют две формы мотивации сотрудников: материальная и нематериальная. Материальная мотивация включается в себя в основном понятие денежного стимулирования, но также существует неденежная. Она подразумевает собой стимулирование за счет оплаты страховки, скидки на изготавливаемую продукцию, льготы на культурно-массовые мероприятия и другое.

Нематериальная мотивация подразумевает собой предоставление гибкого графика или дополнительного выходного сотрудникам. Предприятие может организовывать совместный досуг для работников [3].

Эффективно мотивированный сотрудник-чрезвычайно ценный ресурс в любой организации, эффективно выполняющий свои обязанности и идентифицирующий себя компанией. Неосознанные, нестандартные формы мотивации, такие как организационная культура, основанная на уважении прав сотрудников, стиль руководства, согласованная система коммуникации, внедрение инновационных, удобных для сотрудников решений таких, как внедрение баланса между работой и личной жизнью или стратегия, основанная на доверительном управлении, может стать ключевым решением в этом отношении. Все эти факторы должны быть сформулированы с учетом высоких стандартов качества, поскольку качество является стратегическим инструментом в бизнесе [4]

Рабочая среда является важным фактором, определяющим эффективность работы сотрудников, и играет важную роль в том, чтобы дать работникам возможность повысить свою производительность. Следовательно, организации должны уделять приоритетное внимание поддержанию благоприятной рабочей среды для своих сотрудников. Рабочую среду можно разделить на два различных аспекта: физическую рабочую среду и нефизическую рабочую среду. Физическая рабочая среда включает освещение, оттенки, слуховые стимулы, вентиляцию и музыкальное сопровождение. С другой стороны, нематериальная рабочая среда в основном состоит из динамики межличностных отношений и общей атмосферы в офисе. Оптимальная рабочая среда для сотрудников может

повысить производительность труда сотрудников. И наоборот, если рабочая среда будет неудовлетворительной, это снизит производительность труда сотрудников. Выявленные проблемы с рабочей средой охватывают физические аспекты, такие как неподходящая цветовая гамма помещения, недостаточное внимание, уделяемое планировке рабочего пространства, включая неорганизованное размещение столов, и недостаточно распределенный шум и освещение [5].

На одном из современных пищевых предприятий был проведен опрос, целью которого было выявить наиболее важные аспекты нематериальной мотивации. Результаты представлены на рисунке 1.

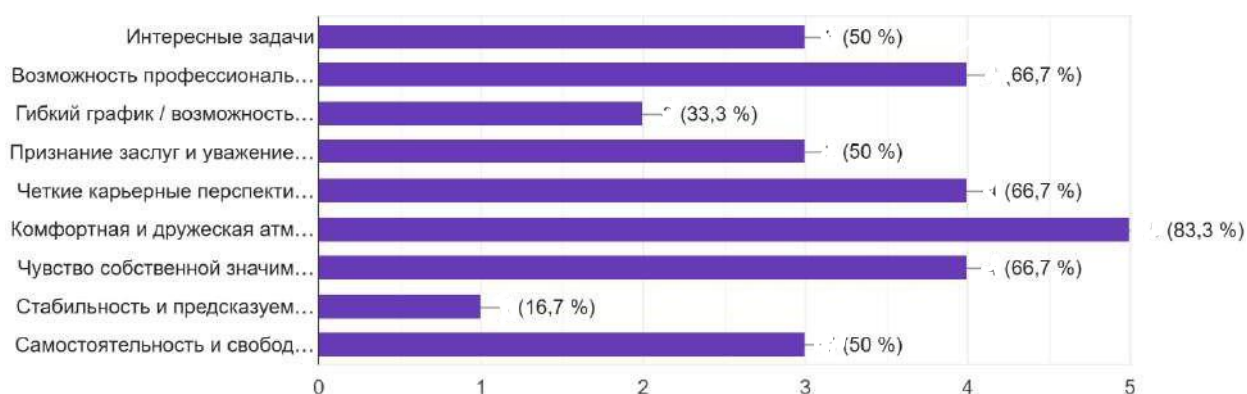


Рисунок 1- Анализ методов нематериальной мотивации

По проведенному опросу заметно, что преобладает коллективный фактор, а именно комфортная и дружеская атмосфера. Следующий по значимости напрямую связанные с взаимодействием с работой это: возможность профессионального развития, четкие карьерные перспективы и чувство собственной значимости.

Также сотрудники отметили конкретные методы мотивации, которые, по их мнению, являются приоритетными. В этот перечень попали следующие позиции: четкий и прозрачный карьерный план; участие в принятии решений, влияющих на их работу/отдел; регулярная обратная связь руководителя. Такие позиции могут сказать о том, что люди хотят быть нужными и полезными и это основная мотивация.

Список литературы:

1. Нематериальная мотивация молодых специалистов в формировании компетентности в самоорганизации и самооценке / С. И. Неизвестный, Я. М. Вышегородцева, А. В. Кружалов [и др.] // Вестник Академии знаний. – 2025. – № 1(66). – С. 848-854.
2. Мотивация трудовой деятельности персонала: комплексный подход: монография / Ю.А. Токарева, Н.М. Глухенькая, А.Г. Токарев; Урал. федер. ун-т им. Б.Н. Ельцина, Шадр. гос. пед. ун-т. – Шадринск: ШГПУ, 2021. – 216 с.
3. Булатова, Е. С. Современные методы мотивации персонала в организации / Е. С. Булатова, Н. Б. Фатеева, Л. Н. Петрова // Молодежь и наука. Экономика и кадровая работа : сборник статей. – Екатеринбург : Уральский государственный аграрный университет, 2021. – С. 18-22.
4. Kochmańska A. Innovative, intangible ways of motivating employees in modern enterprises in the time of the Covid-19 pandemic //Proceedings of the 37th International Business Information Management Association (IBIMA). Cordoba, Spain. Retrieved from <https://ibima.org/accepted-paper/innovative-intangible-ways-ofmotivating-employees-in-modern-enterprises-in-the-time-ofthe-covid-19-pandemic>. – 2021.
5. Ikhsan, M. N., Machmud, S., Manik, E., & Danasasmita, W. M. (2024). The Influence of Motivation and Work Environment on Employee Performance: At a Fashion Company in Bandung. Acman: Accounting and Management Journal, 4(1), 10-19.

ВНЕДРЕНИЕ ТЕХНОЛОГИИ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТА В СИСТЕМУ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Шильникова З.Н.

Кандидат эконом. наук, доцент,
доцент кафедры управления персоналом и экономической теории,
Государственный университет им. В. Даля

Аннотация. В статье рассмотрено актуальность внедрения технологий тайм-менеджмента в систему управления персоналом в условиях цифровизации. Рассмотрены преимущества внедрения технологии тайм-менеджмента для предприятия. Предложено четыре ключевые направления, которые образуют комплексный подход к оптимизации рабочего времени на предприятии.

Ключевые слова: тайм-менеджмент, управление персоналом, цифровизация, организационная культура, управление временем.

В современном мире, который характеризуется стремительными темпами развития цифровых технологий и растущим уровнем конкуренции, эффективное управление персоналом становится одним из ключевых факторов успешной деятельности любой организации. В условиях постоянных изменений на рынке труда и роста требований к производительности работников, актуальность внедрения современных управленческих инструментов, в частности технологий тайм-менеджмента, растет с каждым годом.

Применение технологий тайм-менеджмента позволяет оптимизировать рабочие процессы, снизить уровень профессионального выгорания, улучшить организационную культуру, а также обеспечить более эффективное планирование, распределение обязанностей и контроль за выполнением задач. Руководители, владеющие современными методами управления временем, способны не только повысить эффективность деятельности подчиненных, но и способствовать укреплению конкурентных позиций организации на рынке.

Целью исследования является всестороннее изучение значения и важности внедрения технологий тайм-менеджмента в систему управления персоналом, а также в разработке практических рекомендаций по их внедрению.

На современном этапе основным трендом развития глобальной экономики является цифровизация, которая представляет собой процесс распространения цифровых технологий во всех аспектах бизнеса [1].

Цифровая трансформация экономики резко меняет все традиционные аспекты управления организацией, особенно в области управления персоналом [2].

Под тайм-менеджментом понимают совокупность методов, позволяющих повысить эффективность использования времени, а также рациональное планирование рабочего дня для решения поставленных целей и задач [3].

Для эффективной интеграции современных методик тайм-менеджмента в систему управления персоналом, необходимо внедрять их поэтапно и комплексно, охватывая все структурные подразделения – как производственные, так и административные.

Первым этапом является диагностика текущей ситуации, которая предполагает анализ использования рабочего времени на уровне отдельных работников и команд: какие задачи выполняются чаще всего, где возникают задержки, простои или дублирование функций.

На основе результатов анализа необходимо формировать корпоративную политику тайм-менеджмента, которая определяет стратегические цели, в частности: повышение эффективности труда, улучшение условий взаимодействия между работниками, снижение конфликтности в трудовых отношениях, оптимизация планирования. Основными принципами этой политики выступают: результативность, приоритетность, делегирование, гибкость, своевременность выполнения.

Следующим важным этапом является подготовка персонала, в частности ознакомление с наиболее эффективными методиками организации времени. Особое внимание следует уделять руководителям отделов, ведь именно они

формируют подходы к распределению задач, регулированию нагрузки и поддержанию здорового психологического климата в коллективе.

В рыночных условиях непрерывное внедрение инноваций является единственным способом поддержания высоких темпов развития организаций [4].

Многие компании в практику внедряют цифровые решения для управления задачами и временем: Trello, Notion, Google Calendar, Asana, Clockify и др. Они способствуют повышению прозрачности в управлении трудовыми ресурсами, обеспечивают легкий доступ к планам, а также создают основу для конструктивного взаимодействия между работниками.

Дополнением к цифровым инструментам становятся рабочие шаблоны: чеклисты, планеры, ежедневные и недельные задания.

Внедрение тайм-менеджмента – это не просто техника индивидуального планирования, а стратегический инструмент управления персоналом, который обеспечивает стабильную производительность, слаженную командную работу и высокий уровень организационной культуры.

Разнообразные техники тайм-менеджмента успешно внедряются в организациях разного масштаба и отраслевой специфики, от крупных компаний до малого бизнеса. Компании, внедряющие инструменты тайм-менеджмента, получают ощутимые результаты: повышение эффективности использования рабочего времени, улучшение организационной дисциплины, рост вовлеченности персонала, мотивации и стимулирования [5], прозрачность выполнения задач и укрепление социально-трудовых отношений. Важным условием успеха является комплексный подход - сочетание методик с цифровыми инструментами, обучением персонала и регулярной оценкой результативности.

Можно предложить четыре ключевые направления, которые образуют комплексный подход к оптимизации рабочего времени на предприятии или организации:

1. использование цифровых инструментов – включает внедрение электронных календарей, мобильных планеров, приложений для планирования

(например, Notion, Trello и т. д.), которые позволяют сотрудникам эффективно структурировать свой рабочий день, координировать действия в команде и планировать рабочую нагрузку заранее;

2. методы тайм-трекинга и обучения персонала – предусматривают внедрение инструментов учета времени для анализа производительности и распределения времени по заданиям, а также обучение работников современным техникам управления временем, что способствует формированию сознательной культуры самоменеджмента;

3. автоматизация бизнес-процессов – охватывает цифровизацию рутинных операций: автоматическую рассылку сообщений, создание регулярных отчетов, напоминания о дедлайнах, а также интеграцию систем управления персоналом, которые помогают снизить административную нагрузку и повысить точность выполнения задач;

4. введение цифровой дисциплины и ориентации на результат (KPI) – включает установление прозрачных правил взаимодействия в цифровой среде, четкое определение рабочего времени, зон ответственности, а также системы оценки достигнутых результатов по ключевым показателям эффективности.

В результате внедрения указанных направлений компания получает оптимизированную систему управления временем: рабочие процессы становятся предсказуемыми и структурированными, снижается доля авральных ситуаций и несогласованных задач, улучшается исполнительская дисциплина. Сотрудники, в свою очередь, получают больший контроль над своим графиком и возможность гибко планировать собственное время.

В условиях стремительной цифровизации, высокой конкуренции и постоянной трансформации рынка труда, тайм-менеджмент приобретает особое значение как эффективный инструмент стратегического управления персоналом. Применение методик тайм-менеджмента будет способствовать оптимизации организации труда, снижению уровня стресса, улучшению мотивации работников и укреплению их лояльности к организации.

Список литературы:

1. Шильников, А.А. Влияние цифровизации на развитие финансовых технологий / А.А. Шильников // Вестник Луганского государственного университета имени Владимира Даля. – 2022. – № 1(55). – С. 207-210. – EDN VZTWFE.
2. Шильникова, З.Н. Цифровизация кадровых процессов как ключевой элемент цифровой трансформации организации / З.Н. Шильникова // Донецкие чтения 2024: образование, наука, инновации, культура и вызовы современности: Материалы IX Международной научной конференции, Донецк, 15–17 октября 2024 года. – Донецк: Донецкий национальный университет, 2024. – С. 92-94. – EDN NMDBQL.
3. Долинский, Н.И. Тайм-менеджмент как инструмент повышения эффективности деятельности руководителей / Н.И. Долинский, Д. А. Ковтун, А. А. Мозговая // Актуальные вопросы общества, науки и образования: сборник статей V Международной научно-практической конференции. В 2 ч., Пенза, 05 мая 2023 года. Том Часть 2. – Пенза: Наука и Просвещение (ИП Гуляев Г.Ю.), 2023. – С. 22-25. – EDN WXWDBS.
4. Чумаченко, Г.В. Инновационные технологии в маркетинге персонала: использование бенчмаркинга в условиях корпоративной коллаборации / Г.В. Чумаченко, Р.И. Литвин // Вестник Луганского государственного университета имени Владимира Даля. – 2023. – № 4(70). – С. 119-122. – EDN GVCOCV.
5. Авдеева В.Н. Мотивация и стимулирование как факторы обеспечения устойчивого развития предприятий // Географические и экономические исследования в контексте устойчивого развития государства и региона: материалы VI международной научно-практической конференции (Донецк, 07–08 ноября 2024 г.) : в 2 т. Донецк : изд-во ДонГУ, 2024. Т. 1. С. 8-10.

РОЛЬ ЦЕННОСТНЫХ ОРИЕНТАЦИЙ И СТИЛЯ РУКОВОДСТВА В УПРАВЛЕНИИ КОНФЛИКТАМИ СОТРУДНИКОВ ПОКОЛЕНИЯ Z

Шульгина А.А.,

студент магистратуры,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

Михайлова Е.Е.,

Кандидат эконом. наук,

Доцент кафедры управления человеческими ресурсами

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

Аннотация. В статье рассматривается влияние ценностных ориентаций и стиля руководства на возникновение и разрешение конфликтов среди молодых сотрудников поколения Z. На основе анализа работы команды АНО «Центр Чкалов» выявлены особенности поведения сотрудников в возрасте 20–25 лет в условиях делегирующего стиля управления. Для оценки индивидуальных ценностей использована методика исследования терминальных ценностей. Определены управленческие подходы, позволяющие снизить конфликтность и повысить эффективность взаимодействия с молодыми специалистами.

Ключевые слова: Поколение Z, ценностные ориентации, стиль руководства, конфликт-менеджмент, делегирование, мотивация персонала.

Современные организации сталкиваются с необходимостью адаптации управленческих подходов под особенности поколения Z, поступающего на рынок труда. Молодые специалисты предъявляют новые требования к стилю руководства, коммуникации и корпоративной культуре. Их ценностные ориентации существенно отличаются от предыдущих поколений, что оказывает прямое влияние на мотивацию, взаимодействие в коллективе и уровень конфликтности.

Поколение Z характеризуется ориентацией на саморазвитие, быстрый темп обратной связи, цифровую компетентность и запрос на индивидуальный подход.

База исследования — АНО «Центр Чкалов». Используются наблюдение, интервью, тестирование терминальных ценностей.

Анализ полученных данных показал, что для молодых сотрудников наибольшую значимость имеют. Менее выраженными оказались ориентации на материальное благополучие и престиж. Такая структура ценностей свидетельствует о внутренней мотивации к профессиональному росту и необходимости в признании, а не в контроле или жесткой иерархии. Сотрудники поколения Z склонны положительно воспринимать делегирующий стиль управления, при котором им предоставляется автономия при сохранении наставнической поддержки. Должен быть баланс между свободой и ответственностью - нахождение золотой середины, системы управления по целям, где важен результат, а не процесс его достижения.

Тест показал высокую значимость развития, достижений, социальных контактов и индивидуальности.

Графическое представление результатов отображено на рис. 1:

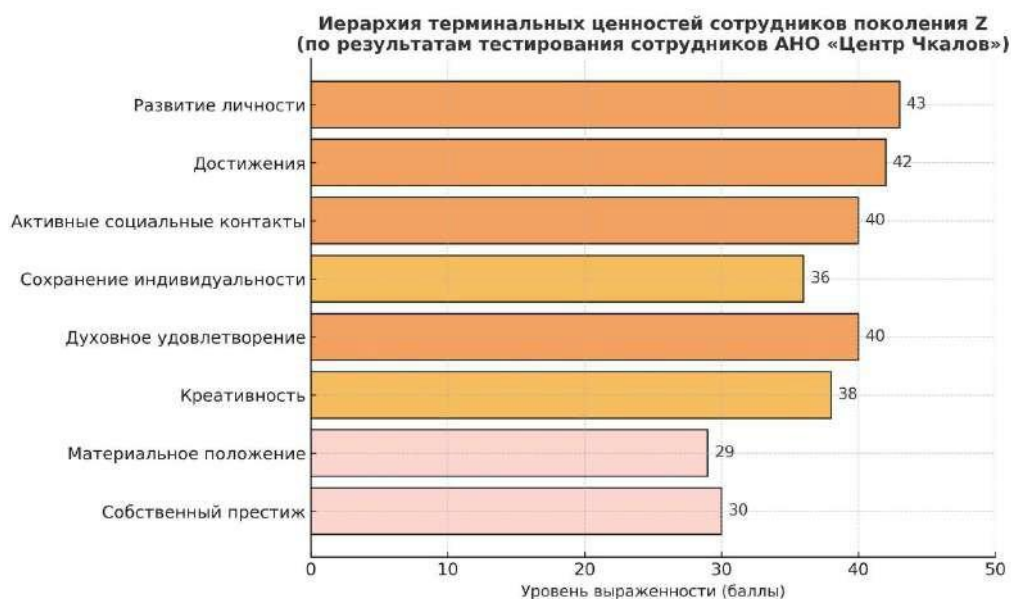


Рисунок 1 – Иерархия терминальных ценностей сотрудников поколения Z

Делегирующий стиль руководства, будучи эффективным инструментом взаимодействия с молодыми специалистами, требует адаптации к их ожиданиям. Для минимизации конфликтов и повышения продуктивности

рекомендуется использовать четкое структурирование задач, постановку измеримых показателей (KPI), регулярную обратную связь и элементы наставничества.

Руководителю важно проявлять гибкость и эмоциональный интеллект, сочетая доверие к подчинённым с контролем ключевых результатов. Особое значение приобретает создание безопасной психологической среды, где конструктивное обсуждение проблем становится нормой, а не источником противоречий.

Таким образом, учет ценностных ориентаций поколения Z в управленческой практике позволяет существенно повысить эффективность взаимодействия в молодежных коллективах. Применение гибкого, делегирующего стиля руководства способствует снижению конфликтности, росту мотивации и формированию устойчивой командной культуры. Полученные результаты могут быть использованы при разработке программ адаптации и наставничества для молодых специалистов, а также при формировании стратегий управления персоналом в организациях, ориентированных на инновационное развитие.

Список литературы:

1. Омельченко Е. Л. Поколение Z в России: ценности, установки, практики. — М.: Издательство Наука, 2020. — 215 с.
2. Скоробогатова И. Digital-поколение: психология современных детей и подростков. — СПб.: Питер, 2021. — 192 с.
3. Сазонов В. В. Ситуационное лидерство в российских организациях. — Нижний Новгород: ННГУ им. Н. И. Лобачевского, 2020. — 168 с.
4. Ariely D. Predictably Irrational: The Hidden Forces That Shape Our Decisions. — New York: HarperCollins Publishers, 2020. — 352 p.
5. McKinsey & Company. Leadership in the Post-Digital Era: Report. — New York: McKinsey Global Institute, 2021. — 64 p.

**СОТРУДНИЧЕСТВО УЧРЕЖДЕНИЙ СРЕДНЕГО
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
С РАБОТОДАТЕЛЯМИ**

Юлдашев Р.Г.

Студент магистратуры,

Башкирская академия государственной службы и управления
при Главе Республики Башкортостан

Буранбаева Л.З.

Кандидат эконом. наук,

доцент кафедры экономики и управления

Башкирская академия государственной службы и управления
при Главе Республики Башкортостан

Аннотация. В статье представлено исследование взаимодействия колледжей Республики Башкортостан с региональным бизнес-сообществом. Цель исследования – выявить и проанализировать формы сотрудничества, способствующие повышению уровня подготовки специалистов, актуализации образовательных программ в соответствии с запросами рынка труда и формированию у студентов востребованных профессиональных компетенций. особое внимание уделяется механизмам, обеспечивающим успешное трудоустройство выпускников, эффективную организацию практик и стажировок, а также интеграцию работодателей в процесс формирования образовательных стандартов и учебных планов.

Ключевые слова: взаимодействие, образование, профессиональное образование, рынок труда, трудоустройство.

Республика Башкортостан – один из регионов-лидеров в стране по числу учреждений среднего профессионального образования. В республике функционируют 92 колледжа и 44 филиала.

Колледжи республики демонстрируют высокую вовлеченность в федеральный проект «Профессионалитет». В течение 2025 года в регионе будут действовать 19 образовательно-производственных центров, что делает республику лидером среди регионов России по этому показателю. На их создание предусмотрено финансирование из федерального бюджета более 1,62 млрд рублей и свыше 860 млн рублей из республиканского бюджета [4].

На территории Зауралья функционируют 14 колледжей и 6 филиалов: ГБПОУ Акъярский горный колледж имени И.Тасимова (Хайбуллинский район), ГБПОУ Белорецкий металлургический колледж, ГБПОУ Белорецкий педагогический колледж, ГАПОУ РБ Белорецкий медицинский колледж, ГБПОУ Зауральский агропромышленный колледж (г. Баймак), ГБПОУ Зауральский колледж агроинженерии (Баймакский район), ГАПОУ Зианчуринский агропромышленный колледж, ГБПОУ Сибайский колледж строительства и сервиса, ГБПОУ Сибайский многопрофильный профессиональный колледж, ГБПОУ Сибайский педагогический колледж имени Б.М. Мамбеткулова, ГАПОУ Сибайский медицинский колледж, ГБПОУ Сибайский колледж искусств, ГАПОУ Учалинский колледж горной промышленности, ГБПОУ Учалинский колледж искусств и культуры имени С. Низаметдинова, филиал ГБПОУ Зауральский агропромышленный колледж д. Абзелилово (Абзелиловский район), филиал ГБПОУ Зауральский агропромышленный колледж с. Ургаза (Баймакский район), филиал ГБПОУ Зауральский агропромышленный колледж с. Старосубхангулово, филиал ГАПОУ Уфимский топливно-энергетический колледж г. Баймак, филиал ГАПОУ РБ Белорецкий медицинский колледж г. Учалы, филиал ЧПОУ Башкирский экономико-юридический колледж г. Белорецк.

Отраслевая структура подготовки кадров колледжей Зауралья позволяет осуществлять подготовку квалифицированных кадров для разных отраслей экономики – строительства, ИТ-направления, энергетики, машиностроения, горного дела, металлургии, транспорта, экономики, сельского хозяйства, сферы обслуживания, образования, здравоохранения и культуры [1].

Одной из главных задач системы СПО на сегодня является модернизация материально-технической базы колледжей. Так, в рамках реализации федерального проекта «Молодые профессионалы» на базе колледжей созданы 79 мастерских, из них 2 мастерские на базе Учалинского колледжа горной промышленности (по компетенциям «Обслуживание и ремонт легковых автомобилей», «Обслуживание грузовой техники»).

В рамках наследия финала IX Национального чемпионата «Молодые профессионалы» создано 109 мастерских, 7 из них в колледжах Зауралья: 2 мастерских – в Сибайском колледже строительства и сервиса (по компетенциям «Поварское дело», «Администрирование отеля»), 3 – в Сибайском многопрофильном профессиональном колледже (по компетенциям «Ювелирное дело», «Архитектурная обработка камня», «Техническое обслуживание и ремонт автомобильного транспорта»), 3 – в Учалинском колледже горной промышленности (по компетенциям «Программные решения для бизнеса», «Веб разработка»). За счет средств работодателей созданы и функционируют пять мастерских, в том числе четыре в Учалинском колледже горной промышленности при поддержке АО «Учалинский ГОК», одна мастерская в Акъярском горном колледже при поддержке ООО «Башмедь». Внебюджетные средства Сибайского колледжа строительства и сервиса использованы для создания четырех мастерских по компетенциям «Кирпичная кладка», «Электромонтаж», «сварочные технологии», «Малярные и декоративные работы».

На территории Зауралья успешно реализуется программа капитального ремонта колледжей за счет регионального бюджета. За последние три года в систему СПО региона инвестировано 1,3 млрд рублей, что позволило провести капитальный ремонт в 29 колледжах, в том числе в трех колледжах Зауралья на сумму 225 млн рублей. В 2024 году проведено обновление 15 учебных корпусов с объемом финансирования 331 млн рублей. С 2025 года начата реализация федеральной программы капитального ремонта колледжей. В течение двух лет в республике планируется отремонтировать здания 7 колледжей, рассчитанных на

4608 обучающихся с объемом финансирования из федерального бюджета на сумму около 709 млн рублей: в 2025 году – 2 здания (на 954 места) и в 2026 году – 5 зданий (на 3654 места) [3].

Ключевой стратегической целью функционирования учреждений СПО является налаживание тесного сотрудничества между колледжами и производственными предприятиями. В условиях нехватки квалифицированных кадров, развитие СПО напрямую зависит от партнерства образовательных учреждений с бизнесом [5]. Данное сотрудничество необходимо для организации обучения, ориентированного на практику, модернизации учебной базы, подготовки специалистов с востребованными навыками и привлечения преподавателей с практическим опытом работы на современных предприятиях.

Федеральные образовательные стандарты также требуют активного участия работодателей в учебном процессе. Роль работодателя в подготовке кадров выражается через его участие в управлении колледжем, согласовании предложений по контрольным цифрам приема, участии в разработке образовательных программ, оказании содействия в совершенствовании материально-технической базы колледжей, участии в независимой оценке квалификации обучающихся, предоставлении баз для практического обучения студентов, заключении целевых договоров со студентами.

Объем подготовки кадров в Республике Башкортостан на каждый год определяется на основе сводного прогноза кадровых потребностей, который формирует Министерство семьи, труда и социальной защиты населения РБ [2]. Учитываются интересы различных сторон: отраслей экономики (через отраслевые программы), территорий (через территориальные программы развития и инвестиционные проекты), муниципалитетов (через согласование с местными администрациями, службами занятости, работодателями). В случае возникновения острой необходимости в кадрах в конкретной отрасли проводится дополнительный конкурс для распределения мест.

Список литературы:

1. «Все должны решать местные кадры»: на инвест-сабантуе «Зауралье-2024» в Сибее прошла сессия «Кадровые решения для Зауралья» [Электронный ресурс]. URL: <https://forum-zauralye.com/ru/n24-45>
 2. Модель формирования системы синхронизации подготовки кадров с потребностями экономики региона [Электронный ресурс]. URL: <https://corp-rb.ru/wp-content/uploads/2022/05/Модель-формирования-системы-синхронизации-подготовки-кадров-с-потребностями-экономики-региона-6.pdf>
 3. Профессиональное образование в Башкирии получило мощный стимул к развитию [Электронный ресурс]. URL: <https://resbash.ru/news/obrazovanie/2025-01-14/professionalnoe-obrazovanie-v-bashkirii-poluchilo-moschnyy-stimul-k-razvitiyu-4083574>
 4. Руководители и студенты колледжей рассказали, как меняется сфера СПО в Башкирии [Электронный ресурс]. URL: <https://www.bashinform.ru/news/obrazovanie/2025-01-14/rukovoditeli-i-studenty-kolledzhey-rasskazali-kak-menyaetsya-sfera-spo-v-bashkirii-4082243>
 5. Социальная политика государства в контексте долгосрочных национальных целей развития / И. Ю. Карелин, Б. Р. Юлдыбаев, Г. А. Мусина [и др.]. – Уфа : Башкирская академия государственной службы и управления при Главе Республики Башкортостан, 2024. – 412 с.
-

СЕКЦИЯ 3. УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИЯМИ И ИНВЕСТИЦИЯМИ

Руководитель секции:

доцент кафедры менеджмента и государственного управления,

К.Э.Н., доцент

Иванов Алексей Андреевич

ИСТОРИЧЕСКИЙ ОПЫТ И УРОКИ КОЛЛЕКТИВИЗАЦИИ ДЛЯ СОВРЕМЕННОЙ ЭКОНОМИКИ РОССИИ

Баранов Т.А.

Студент бакалавриата РГАУ-МСХА им. К.А. Тимирязева

Карманов А.В.

Магистр истории КемГУ, учитель истории и обществознания

Аннотация. целью статьи является комплексное рассмотрение исторических событий, чтобы выявить ключевые результаты коллективизации и определить полезные элементы этого опыта, которые можно было бы применить в рамках современной экономики России. В работе используются методы историко-социологического анализа, сравнительного исследования и экономико-статистической оценки.

Ключевые слова: коллективизация, раскулачивание, модернизация, индустриализация, колхозы.

Существует мнение, что коллективизация в СССР — это позорная страница в нашей истории. В качестве аргументов часто приводят эти утверждения: в проведении коллективизации не было нужды, поскольку страна могла и так эффективно развивать сельское хозяйство, коллективизация привела к массовым не оправданным жертвам среди местного населения, политика коллективизации не достигла поставленных целей. Однако, мы считаем, что несмотря на все издержки ее проведения, основные цели были достигнуты, а жертвы оправданы. Мы также придерживаемся точки зрения, что

опыт некоторых методов управления, которые были использованы при проведении коллективизации, можно использовать в современных реалиях. Например, для повышения эффективности и конкурентоспособности сельского хозяйства уже в современной России.

Коллективизация представляла собой политику, направленную на создание в деревнях коллективных хозяйств, поскольку к середине 1920-х годов в СССР сохранялась традиционная структура сельского хозяйства, основанная на индивидуальных крестьянских хозяйствах. После Гражданской войны большевики разрешили крестьянам вести частное хозяйство в рамках НЭПа, что временно стабилизировало экономику. Однако вскоре стало понятно, что этот путь не имеет большей эффективности в развитии сельского хозяйства и промышленности [1].

Следует подчеркнуть, что коллективизация находилась в прямой взаимосвязи с индустриализацией. Под индустриализацией подразумевалось формирование легкой и тяжелой промышленности, способной снабжать советское государство всеми необходимыми ресурсами. Её воплощением стали так называемые пятилетки, в ходе которых по всей стране возводились заводы, гидроэлектростанции, плотины и другие объекты. Это было чрезвычайно важно, поскольку за годы революции и Гражданской войны промышленный потенциал Российской империи был в значительной степени утрачен [2].

Суммируя всё это, отметим, что целями коллективизации являлись:

- Формирование управляемого и идеологически преданного ВКП(б) крестьянства.
- Преодоление хлебозаготовительных кризисов, подобных кризису 1925 года. Тогда, несмотря на высокий урожай, крестьяне стали сокращать сдачу зерна государству по ряду причин (невыгодные цены госзакупок, нехватка и дороговизна промтоваров и пр.), предпочитая использовать его на откорм скота, реализация которого сулила гораздо большую выгоду.
- Ликвидация кулачества, поскольку именно этот класс чаще всего провоцировал хлебозаготовочные кризисы, а также именно он представлял

на территории СССР контрреволюцию и сторонников имперского режима.

- Централизовать управление сельским хозяйством, так как с централизацией будет обеспечена бесперебойность поставок хлеба в города, и более эффективное управление сельским хозяйством [2].

Коллективизация являлась процессом кардинальной перестройки всего аграрного сектора. Ее главной задачей было формирование мощного товарного сельского хозяйства, призванного стать фундаментом для развития промышленности. Учитывая сильную трудность подобных преобразований и несовершенство государственного аппарата, управляющего столь масштабными процессами, были допущены просчеты, которые привели к катастрофическим результатам или могли их спровоцировать. К ним относятся народные волнения, выражавшие протест устоявшегося уклада жизни, значительные материальные утраты и голод. Безусловно, руководство Советского Союза прилагало усилия к исправлению сложившейся ситуации, идя на компромиссы, совершенствуя административный аппарат, правовые нормы, используя как стимулирующие, так и карательные методы. В конечном итоге, несмотря на значительные жертвы, поставленные задачи были успешно решены: промышленное производство начало набирать обороты, была осуществлена механизация аграрного производства, сельское население, в особенности молодежь, в массовом порядке переселялось в города, пополняя ряды промышленных рабочих [3].

Коллективизация показала, что принудительное преобразование общества может привести к невинным жертвам, но несмотря на это, этот курс можно считать оправданным, так как он привел к устойчивому развитию сельского хозяйства на долгие годы вперед. Какой же опыт из этого может извлечь современный агропромышленный комплекс России?

Следует начать с того коллективизация продемонстрировала эффективность жёстких административных мер для достижения стратегических целей таких как: мобилизация ресурсов и ускоренная индустриализация. В современных условиях важно сочетать государственные программы

поддержки АПК (субсидии, льготные кредиты) с рыночными механизмами ценообразования. Опыт колхозов и совхозов доказал преимущество объединённых форм хозяйствования в вопросах логистики, совместного приобретения техники и обработки собранного урожая. Сегодня кооперативы и агрохолдинги, объединяющие несколько региональных предприятий, могут использовать преимущества масштаба, снижать логистические издержки и увеличивать экспортный потенциал. Пример тому Госсовхоз «Павловский» в Ростовской области. Он показал, что грамотно выстроенные механизмы господдержки, целевые инвестиции в технику и кооперативное ведение хозяйства, приводят к высокой урожайности. В 2023 он году занял первое место по северной природно-климатической зоне края в урожайности зерновых и зернобобовых культур. Земледельцы получили 72,1 центнера с гектара [4].

Еще следует подчеркнуть, что новые технологии (прецизионное земледелие, GPS-мониторинг почв, дроны для обработки полей) требуют связанной инфраструктуры и объединённого управления. Здесь урок коллективизации – централизованная организация работ – что трансформируется в централизованную ИТ платформу для агропредприятий. Государство должно способствовать и способствует развитию этой системы, активно занимаясь автоматизацией агропромышленного комплекса [5].

Отдельно стоит сказать про гениальное изобретение Сталинской эпохи, а именно – МТС (машинно-тракторные станции). Их основными функциями были ремонт сельхозтехники, обработка полей, расчет за сельхозтехнику и партийно-государственный контроль над повседневной жизнью советской деревни. Они оказывали услуги похожие на лизинг, то есть единый созданный орган сдавал в аренду трактора в пользование колхозам и совхозам. Это позволяло решить нехватку средств у коллективных хозяйств на покупку сельхоз техники, поскольку за услуги МТС не надо было платить, по той причине, что он был государственным. В современной же России можно тоже воссоздать такой орган, и в этом будет реальный смысл, поскольку реализация его на практике может существенно снизить издержки современных

агрохозяйств на сельхозтехнику [6].

Подводя итоги, стоит сказать, что эффективное государственное регулирование АПК возможно лишь при наличии действенного хозяйственного механизма, обеспечивающего на основе упомянутых инструментов — стабильность и бесперебойность аграрного производства, а также его отраслевые взаимосвязи, и именно этого удалось достичь после проведения коллективизации на долгие годы вперед [7].

Для современной же России важен не буквальный перенос моделей 1930-х годов, а адаптация ключевых принципов: кооперации, масштаба и централизованного управления ресурсами — в сочетании с рыночными стимулами и цифровыми технологиями. Государственное регулирование должно оставаться гибким и прозрачным, а кооперативные и инновационные формы хозяйствования служить элементом устойчивого развития сельских территорий.

Список литературы:

1. Начало политики коллективизации в СССР // Биограф [Электронный ресурс] URL:<https://biographe.ru/history/politika-kollektivizacii/> (Дата обращения: 30.09.2025).
2. Коллективизация сельского хозяйства в СССР // История России [Электронный ресурс] URL:<https://istoriarusi.ru/cccp/kollektivizacija-selskogo-hozjajstva-v-sssr-kratko.html> (Дата обращения: 30.09.2025).
3. Живец А.П. Политические условия и цели коллективизации в СССР // Журнал Этносоциум и межнациональная культура 2023 [Электронный ресурс] URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/politicheskie-usloviya-i-tseli-kollektivizatsii-v-sssr/viewer> (Дата обращения: 30.09.2025).
4. Аргументы Недели Кубань, Экономика, № 26 (872) 5-11 июля 2023 // Сельхозкооперация и господдержка: как кубанские фермеры развивают производство [Электронный ресурс] argumenti.ru URL: <https://argumenti.ru/economics/2023/07/842031?ysclid=mg5e11zime678741120> (Дата обращения: 30.09.2025).

5. Цифровизация сельского хозяйства // Агроштурман [Электронный ресурс] URL: <https://agrosturman.ru/blog/tpost/zs3kbc9a51-tsfrovizatsiya-selskogo-hozyaistva> (Дата обращения: 19.10.2025).

6. Сафронов. А. В. Большая советская экономика. - Издательство «Эксмо», 2025. - с. 150-151.

7. Миронова Н. А. Государственное регулирование агропромышленного комплекса. — М.: Экономистъ, 2020. [Электронный ресурс] URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/gosudarstvennoe-regulirovanie-agropromyshlennogo-kompleksa-rossiyskoy-federatsii-1/viewer> (Дата обращения: 30.09.2025).

ОЦЕНКА ИНВЕСТИРОВАНИЯ СРЕДСТВ В АКЦИИ СТРОИТЕЛЬНЫХ КОМПАНИЙ

Власова Ю.А.

Доцент, кандидат эконом. наук,

Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова

Борисова Е.А.

Студент бакалавриата,

Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова

Давыдова В.М.

Студент бакалавриата,

Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова

Аннотация. В статье рассматриваются перспективы инвестирования в акции строительных компаний в текущих условиях. Оценены экономические факторы, влияющие на устойчивость и развитие компаний строительной отрасли и рассчитаны показатели, характеризующие эффективность и риск инвестиций в данные компании. Также освещены основные проблемы и даны рекомендации по оптимальной инвестиционной стратегии.

Ключевые слова: Инвестиционная привлекательность, акции

строительных компаний, инвестиционные риски, волатильность рынка акций, анализ строительной отрасли.

В условиях выхода российской экономики из кризиса и периода нестабильности инвестирование в акции становится привлекательным способом сохранения и преумножения сбережений граждан. Строительная отрасль является драйвером экономического роста государства, оказывает значительное влияние на другие сферы. Инвестиции в строительные компании привлекают инвесторов благодаря надежности и потенциальной доходности, однако строительные компании в последние 5 лет столкнулись с рядом сложностей, в связи с санкциями, повышением цен на строительные материалы, снижением спроса на покупку недвижимости после повышения процентных ставок. При выборе компаний для инвестирования необходимо провести тщательный анализ их перспектив и рисков, рассмотреть разные подходы и методики определения инвестиционной привлекательности.

Прежде чем перейти к количественному анализу котировок акций строительных компаний, следует обратить внимание на ключевые факторы, определяющие состояние строительной отрасли и отдельных компаний-застройщиков и, соответственно, их инвестиционную привлекательность. В 2020-2023 году активно развивались программы льготного кредитования, семейная и ИТ-ипотека, однако к 2024-2025 году условия программ ужесточились, лимиты были сокращены, в связи с чем понизился спрос на покупку жилья [4]. Резкий рост ключевой ставки сделал кредиты менее доступными для населения, что привело к снижению продаж у компаний застройщиков. Усиление санкций и необходимость перестраивать логистические цепочки существенно увеличили стоимость импортных строительных материалов и оборудования, что оказало негативное влияние на финансовое состояние застройщиков. На протяжении 2023-2025 годов наблюдалось снижение покупательской способности населения, вызванное высокой инфляцией, выросла доля нереализованного жилья.

После определения основных условий функционирования строительных компаний, перейдем к оценке их инвестиционной привлекательности посредством анализа котировок акций за период 18.10.2024 года по 17.10.2025 г. Для анализа были выбраны следующие компании: ПАО «Группа ЛСР», ПАО «ПИК СЗ», ПАО «ГК Самолет», ПАО «Апри», ПАО «ИНГРАД» - одни из крупнейших застройщиков Российской Федерации.

Чтобы оценить привлекательность акций, мы рассчитали основные показатели: доходность и риск. Доходность была рассчитана по модели Марковица, а риск как среднее отклонение от математического ожидания дневных доходностей [5, с. 141]. Акции компании Самолет показывают высокую степень риска при отрицательной доходности. Компания Пик также демонстрирует низкую доходность при этом уровень риска ниже, чем у компании Самолет. Компании «ЛСР», «Инград» и «АПРИ» размещены в зоне положительной доходности (Рисунок 1). Риск у акций данных компаний заметно ниже риска по акциям компаний Самолет и ПИК. Около нулевую доходность показывают акции компании «ЛСР» и «Инград», а заметно положительную доходность можно отметить у акций компании «АПРИ».



Рисунок 1 - Распределение акций по параметрам доходность-риск [6]

Оценим акции по модели CAPM, которая показывает ожидаемую доходность акций, основываясь на коэффициенте β , отражающем насколько сильно цена акции реагирует на изменения рыночного индекса. Из рассматриваемых компаний наибольший коэффициент β у компании

“Самолет” (0,77), а наименьший у “Инград” (0,13), однако стоит заметить, что все коэффициенты меньше 1, то есть акции строительных компаний менее волатильны, чем российский рынок акций. Исходя из модели CAPM, ожидаемая доходность акций всех компаний является положительной и имеет приблизительно одинаковые значения (наименьшее у компании «ИНГРАД» - 0,041% и наибольшее значение ожидаемой доходности у компании “Самолет” – 0,058%), мы считаем, что данная оценка не является полностью объективной и реалистичной.

Оценим коэффициент Шарпа для акций и индекса RTSI. Другое название этого показателя “Доходность - разброс” и он представляет собой отношение превышения доходности акции или индекса над доходностью безрискового актива к риску, выраженному в виде стандартного отклонения. Данный коэффициент позволяет выделить инвестиционно-привлекательные акции компаний «Инград» и «АПРИ» (Рисунок 2).

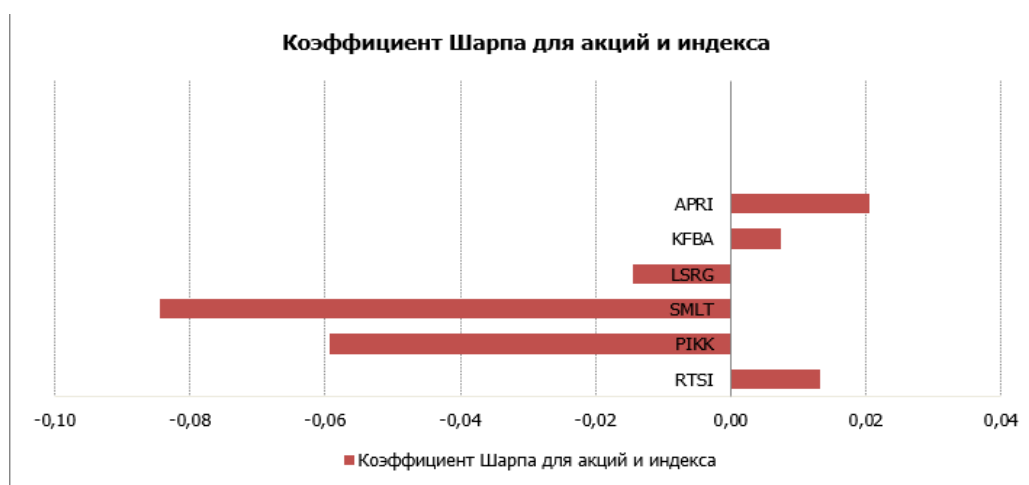


Рисунок 2 - Коэффициент Шарпа для акций и индекса [6]

Помимо этого, был рассчитан коэффициент Калмара, который демонстрирует степень устойчивости акций к непредвиденным внешним факторам и их негативное отражение. Исходя из расчета наиболее устойчивыми являются акции “АПРИ” и “Инград”. То есть эти две компании не только предлагают инвесторам наибольшую доходность при относительно низком риске, но и обеспечивают наибольшую стабильность и надежность инвестиций в условиях внешних шоков.

Итак, проведенный анализ показывает значительную дифференциацию инвестиционной привлекательности акций строительных компаний. Наиболее благоприятное соотношение доходности и риска по всем рассчитанным коэффициентам продемонстрировали акции компаний “АПРИ” и “Инград”. Авторы рекомендуют инвестиции в акции данных компаний, так как они обеспечивают положительную доходность при умеренном уровне риска и при этом являются относительно устойчивыми к внешним шокам. При этом акции компаний “Самолет” и “ПИК” имеют высокую волатильность и отрицательную или нулевую доходность при достаточно высоких рисках, что делает их не привлекательной инвестицией в краткосрочной перспективе. Следует воздержаться от краткосрочных инвестиций в акции этих компаний до улучшения рыночной конъюнктуры и стабилизации их финансовых показателей.

В качестве результата нашего исследования проведем SWOT-анализ инвестирования в акции строительных компаний, определим ключевые перспективы и риски. Результаты анализа представлены на Рисунке 3.

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ ● доминантное положение крупных застройщиков на рынке недвижимости, рост рынка недвижимости и строительных услуг ● наличие устойчивого портфеля из долгосрочных проектов, обеспечивающие стабильный источник дохода ● низкая волатильность акций строительных компаний по сравнению с общим фондовым рынком ($B < 1$)	СЛАБЫЕ СТОРОНЫ ● умеренная или нулевая дивидендная политика строительных компаний ● низкая доходность/убытки при краткосрочном инвестировании ● колебания цен на рынке недвижимости ● низкая финансовая устойчивость строительных компаний из-за высокой доли заемных средств
ВОЗМОЖНОСТИ ● увеличение численности населения и мигрантов - расширение строительных компаний ● рост урбанизации в регионах ● развитие государственных программ, субсидирование строительства ● технические инновации помогают компаниям развиваться, сокращать издержки - растет стоимость акций	УГРОЗЫ ● увеличение санкционного давления, в том числе на отрасль строительства ● повышение ключевой ставки и ставок по кредитам и займам ● падение спроса на ипотечные кредиты ● снижение уровня покупательной способности населения

Рисунок 3 - SWOT-анализ инвестирования в акции строительных компаний

На основании проведенного исследования можно дать определенные рекомендации, относительно инвестирования в акции строительных компаний. Учитывая факт, что сохраняется макроэкономическая неопределенность и акции демонстрируют высокую волатильность, следует рассматривать среднесрочные и долгосрочные инвестиции в строительную отрасль. Прогнозы экспертов указывают, что рынок недвижимости восстановится в 2026 году, если ключевая ставка снизится до 12%. Портфель акций следует диверсифицировать, и акции строительных компаний не должны быть основой инвестиционного портфеля. Авторы рекомендуют ограничить их долю до 15% от портфеля, также необходимо распределить инвестиции между несколькими эмитентами для снижения несистематического риска. На данный момент разрабатывается комплексный план технологического развития строительной отрасли до 2030 года, в котором идет акцент на внедрение цифровизации, что может создать новые возможности для застройщиков. Однако, в текущих условиях, авторы рекомендуют инвесторам отложить инвестиции в акции строительных компаний до появления большей устойчивости в отрасли.

Список литературы:

1. Куликов, А.О. Оценка инвестиционной деятельности в строительстве / Куликов, А. О. // Вестник УлГТУ. 2023. №3 (103).
2. Астафьева О.Е. Развитие предприятий инвестиционно-строительного комплекса / О.Е. Астафьева, М.Д. Подвалкова // Вестник ГУУ. 2025. №4.
3. РБК: Условия по льготной ипотеке ужесточили. Чем это грозит рынку жилья? [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://realty.rbc.ru/news/650197b39a79477768a04321> (дата обращения: 20.10.2025).
4. Тюльпакова, М.Ю. Сравнительная характеристика методов оценки эффективности управления портфелем ценных бумаг / М.Ю. Тюльпакова, Т.А. Горбачева // Региональная и отраслевая экономика. 2025. №1.
5. Финам [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://www.finam.ru/quotes/stocks/russia/?ysclid=mgyr6c0xdi854903955> (дата обращения: 20.10.2025).

СПЕЦИФИКА ПРЕДСТАВЛЕНИЯ РИСКОВОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО ПОВЕДЕНИЯ В РАЗРЕЗЕ ФЕНОМЕНА МОЛОДЁЖНОГО ИНВЕСТИРОВАНИЯ

Грошева Л.И.

Кандидат социол. наук

Доцент кафедры гуманитарных и социально-экономических дисциплин,
Тюменское высшее военно-инженерное командное ордена Кутузова
училище имени маршала инженерных войск А.И. Прошлякова

Грошев И.Л.

Кандидат социол. наук, доцент

Профессор кафедры военно-политической работы в войсках (силах),
Тюменское высшее военно-инженерное командное ордена Кутузова
училище имени маршала инженерных войск А.И. Прошлякова

Грошева И.А.

Кандидат социол. наук, доцент

Заведующий кафедрой теории и истории государства и права,
гуманитарных и естественнонаучных дисциплин,
Филиал Автономной некоммерческой организации Высшего Образования
«Институт деловой карьеры» в Тюменской области

Аннотация. В статье рассматриваются основные особенности ориентации молодёжи на рисковое экономическое поведение в области инвестирования. Выявлены базовые стимулирующие аспекты отображения рискованных форм поведения в СМИ, ориентированные на молодёжную аудиторию. Представлены данные авторского исследования, отражающие наиболее значимые проблемы информирования молодёжи в области реализации инвестиционных установок.

Ключевые слова: инвестиции, инвестиционное поведение, экономический риск, рисковое поведение, склонность к риску, молодёжные сообщества.

Для молодых людей инвестиционное страхование жизни остаётся потенциальным инструментом вложений, но не сопряжён с интенсивным спросом с их стороны. В рамках инвестиционной деятельности следует отметить широкий спектр возможных экономических действий. Вложение средств в производство может рассматриваться и с точки зрения получения возможных дивидендов, и с позиции реализации управленческой функции и осуществления действительного руководства отдельными решениями компании. В прямой форме подобное вложение средств представлено достаточно редко, так как в большинстве случаев инвестиционные портфели, включающие набор акций различных компаний, реализуются через банковскую среду, как платформу с уже готовыми цифровыми решениями [2, с. 18]. Включение населения в производственные вложения затруднено недостаточным уровнем знаний и понимания действия данного экономического механизма. С другой стороны, получение значимого дохода возможно лишь при сравнительно крупных вложениях, которые для молодых людей являются мало доступными. По этой причине молодёжь ориентирована в большей степени на краткосрочные финансовые инструменты, предполагающие низкий порог входа.

В связи с этим в 2017-2020 гг. свою актуальность приобрели различного рода финансовые инвестиционные продукты, в рамках которых вложения рассматривались в систему оборота валюты или дистанцированных ценных бумаг (бумаги зарубежных компаний, цифровые валюты и пр.). Активизация в этом направлении инфобизнеса, продвижение демонстрационных счетов, а также отсутствие профессиональных требований к инвесторам, стимулировали резкий рост количества компаний, продвигающих реализацию средств в рамках биржевых торгов (бинарных опционов, инвестиционных портфелей, криптобирж) [3, с. 44]. Однако высокая волатильность ряда валют и ценных активов сформировала условия для превалирования финансовых потерь над возможными приобретениями и секвестирования исходных вложений.

Утрата доверия к рынку подвижных инвестиций в рамках брокерских

счетов, характеризуется сравнительно невысокой доходностью рынка, а также превалированием установок на потребление. Тем не менее, доля ценных бумаг и капиталовложений в производственную сферу и сферу услуг относительно стабильны, хотя также имеют тренд на снижение абсолютных показателей. Вывод средств из данного портфеля обусловлен переездом части акционеров за границу, что вынудило их реализовать активы ввиду риска блокировки счетов Центральным банком. Вторая причина заключается в снижении доходности ряда компаний ввиду санкционного давления, разрыва логистических цепочек и проблем с переориентацией бизнеса на восточных партнёров [1, с. 58].

Коммуникативный подвид инвестирования определяется достаточно большой группой организаций, которые объединяют в себе два крупных направления: сетевой маркетинг и финансовые пирамиды. Накопление дохода в данном случае строится на системном привлечении новых покупателей, а также посредников (участников системы) на основе инициативных действий включённого человека. Если в первом направлении товар как категория присутствует и выступает инструментом, опосредующим коммуникативный характер доходной системы, то во втором случае инвестирование строится сугубо на привлечении капиталов новых вкладчиков, которые формируют объём поощрений для наиболее активных агитаторов. Хотя в большинстве случаев высокий риск вложений может быть определён ещё на начальной стадии вовлечения, значительная доля людей (в особенности молодёжи) не затрачивает достаточно времени на критический анализ этих инструментов [4, с. 61]. Качественная аргументация и специализированный подход к новым участникам позволяют нивелировать их критичность специфически выстроенной рекламной кампанией и демонстративным опытом первых или наиболее активных участников системы. Привлекательность данной сферы определяется низкими требованиями к квалификации и профессиональным навыкам участника (так как ориентация инструмента определена реактивной деятельностью человека), а также сравнительно быстрым механизмом декларируемого обогащения [5, с. 81].

С целью оценки рискованного потенциала экономической активности молодёжи в области инвестирования было проанализировано 414 статей (за 2023-2024 гг.). Предметом анализа выступали статьи, размещённые в виртуальных сообществах, на информационных платформах (сообщества Brain, the Brain (блог об умном), Пикабу, платформах молодёжных объединений, каналы в мессенджерах). В рамках анализа рассматривались сообщества с объёмом подписчиков не менее 100 тыс. человек. К оценке допускались текстовые массивы объёмом более 1000 знаков. Подсчёт единиц осуществлялся по методике А.Н. Алексеева.

Исследование показало, что 70,8 % источников отражают актуализацию инвестирования в цифровые активы (цифровая валюта), а также в ценные бумаги компаний, ориентированных на работу с цифровыми активами. Следует отметить, что в структуре рефлексии пользователей данный финансовый инструмент имеет противоречивые кардинально различные оценки и образ восприятия. В то время как одна группа пользователей оценивает актив как наиболее надёжный, защищённый блокчейн-технологиями и конструктом невзаимозаменяемого токена, другая – отмечает искусственный характер происхождения актива и невозможность объективного анализа его динамики. В 17,9 % статей содержался инструктивный материал, рассматривающий поэтапный механизм подобного инвестирования, однако ни в одной статье не уделялось внимание структуре страхования рисков в случае нисходящей динамики и резких спадов стоимости активов на бирже. В ответ на недостаточное освещение рискованных факторов данного инструмента пользователями была создана мем-культура (в ходе исследования зафиксировано 14 объектов), отражающая неудачи инвесторов в кратких тексто-графических комплексах, демонстрирующих негативный опыт.

В 47,1 % источников инвестиционный риск рассматривался как неотъемлемый фактор экономической активности в целом. В качестве аргументов использовался сравнительный анализ с физической утратой денежных средств ввиду мошеннических действий, сокращением в рамках трудовой деятельности, а

также с наиболее деструктивными формами квазиинвестирования в виде игровых автоматов и казино. Подобный приём поляризации риска чаще всего использовался в тематических каналах Телеграм (61,2 %, против доли аналогичных приёмов в сети Вконтакте – 36,3 %), как способ снижения воспринимаемого риска инвестирования в сравнении с более деструктивным форматом деятельности.

Инвестиционный риск для молодёжной аудитории, прежде всего, представлен отсутствием гарантированного дохода, утратой вложенных средств, формированием психоэмоциональной зависимости от рискованных поступков, а также вероятностью включения в ложные инвестиционные предложения и финансовые пирамиды. Однако несмотря на указание вероятности риска, в рамках статей чаще всего нивелируется их значимость посредством компаративного обесценивания и использования частного позитивного опыта условно анонимных пользователей в системе комментариев.

Список литературы:

1. Васильев М.М., Васильева Д.М. Экономика и управление в социальных и экономических системах // Вестник Самарского муниципального института управления. – 2020. – № 4. – С. 56-64
2. Горчакова О.Ю., Ларионова А.В., Козлова Н.В. Современное экономическое поведение: установки, представления и психологические особенности молодёжи // Психология и Психотехника. – 2021. – № 4. – С. 15-32.
3. Грошева Л.И., Грошев И.Л., Грошева И.А. Особенности представления делинквентных практик в структуре экономического поведения молодёжи // Социальные и гуманитарные знания. – 2024. – Том 10. – № 1. – С. 40-51
4. Зубок Ю.А., Чупров В.И. Угрозы в трансформирующейся среде обитания как фактор социальных рисков: прогнозирование и регулирование // Социологические исследования. – 2017. – № 5. – С. 57-67.
5. Малкина М.Ю., Рогачев Д.Ю. Самоуверенность, склонность к риску и склонность к недобросовестным действиям как детерминанты экономического поведения студентов // Мониторинг общественного мнения. – 2022. – № 2. – С. 76-91.

ФОРМИРОВАНИЕ ПЕРЕЧНЯ ПОКАЗАТЕЛЕЙ МОНИТОРИНГА СОСТОЯНИЯ НАУЧНО-ТЕХНИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Деева А.В.

И.о. руководителя направления,
ФГУП «ГлавНИВЦ» Управления делами Президента
Российской Федерации

Аннотация. Статья посвящена вопросам управления в области науки, технологий и производства и осуществления инвестиций в эту область. В работе предпринимается попытка решения проблемы мониторинга хода реализации Стратегии научно-технического развития Российской Федерации посредством разработки перечня статистических показателей, релевантных ключевым направлениям государственной политики.

Ключевые слова: Стратегия НТР, статистические показатели, мониторинг состояния НТР, управление инновациями и инвестициями.

Стратегия научно-технического развития Российской Федерации [1] представляет собой ключевой документ, целью которого является создание эффективной системы наращивания и оптимального использования интеллектуального потенциала страны для обеспечения технологической независимости, укрепления конкурентоспособности государства и реализации стратегических национальных приоритетов в рамках достижения долгосрочных целей развития Российской Федерации (п. 23). Стратегия исходит из принципа, что ответом на глобальные вызовы должно стать ускоренное развитие отечественных технологий и производств, способных не только укрепить национальную безопасность и суверенитет, но и обеспечить конкурентоспособность страны на мировой арене (п. 25). Для достижения цели Стратегии определены задачи, из которых стоит выделить формирование эффективной системы управления в области науки, технологий и производства

и осуществления инвестиций в эту область (п. 24 «е»). Для решения указанной задачи утверждены, в том числе, следующие распоряжения (п. 31):

- <совершенствование системы научно-технологического прогнозирования и предиктивной аналитики ...>;
- <создание цифровой инфраструктуры организации деятельности и управления в области науки, технологий и технологического предпринимательства, обеспечивающей мониторинг и контроль реализации управленческих решений...>.

Уполномоченным органом разработаны следующие показатели оценки эффективности государственной политики в области НТР (п. 59):

- а) доля молодых учёных (исследователей) в общей численности учёных;
- б) объем налоговых поступлений в бюджет от реализации продукции, произведённой с использованием отечественных наукоёмких технологий;
- в) соотношение объёма реализации отечественной наукоёмкой продукции и объёма закупок аналогичной иностранной продукции, в первую очередь происходящей из недружественных иностранных государств (в том числе без согласия правообладателей);
- г) доля продукции высокотехнологичных и наукоёмких отраслей экономики в валовом внутреннем продукте;
- д) прирост объёма внутренних затрат на научные исследования и разработки и увеличение доли внебюджетного финансирования в таких затратах.

Данные показатели в совокупности со стратегическими ориентирами в общих чертах закладывают методику мониторинга научно-технологического развития Российской Федерации, однако системный подход, позволяющий проводить анализ как отдельных аспектов НТР, так и их взаимного влияния на достижение технологического суверенитета не предложен.

Анализ литературных источников показывает, что исследование инновационного развития в основном опирается на открытые статистические данные и специализированные сборники [2-5], систематизирующие ключевые

индикаторы научно-технологического прогресса. При этом Организация экономического сотрудничества и развития (OECD) использует подходы с включением качественных показателей в систему оценки инноваций, дополняя статистический анализ изучением взаимодействия научной, предпринимательской и государственной сфер [6]. Глобальный инновационный индекс, разрабатываемый Всемирной организацией интеллектуальной собственности, основан на комплексной оценке инновационного развития через систему из 81 показателя, объединённого в два субиндекса: ресурсов инновационной деятельности (институциональные условия, человеческий капитал, инфраструктура, бизнес-среда) и результатов инноваций (технологическое развитие, креативные достижения) [7]. Методика «Индекса научно-технологического развития» (РИА Рейтинг) представляет собой одну из комплексных систем оценки научно-технического развития в разрезе регионов Российской Федерации [8]. Таким образом, оценка научно-технического развития требует использования системного подхода, основанного на релевантных, достоверных и регулярно обновляющихся актуальных данных.

В качестве основного источника статистической информации для данной работы выбрана Единая межведомственная информационно-статистическая система (ЕМИСС) [9]. Этот ресурс, интегрирующий данные Росстата, Минобрнауки, Минцифры и других ведомств, предоставляет доступ к агрегированным статистическим показателям.

Методика анализа и выявления показателей из системы ЕМИСС включала три этапа:

Этап 1. Формирование исходного массива данных и их первичная нормализация. Выгрузка и предобработка данных осуществлялась через подключение к API ЕМИСС, что позволило получить полный перечень показателей в формате XML. Данный формат содержал как паспортные характеристики показателей, так и фактические значения показателей. Результатом этапа стала согласованная база данных в формате Excel (порядка 6500 доступных показателей).

Этап 2. Очистка и первичная фильтрация показателей. Перед оценкой был проведён этап предварительной фильтрации и очистки данных, направленный на устранение нерелевантных, неполных и дублирующих записей. Процедура очистки включала фильтрацию показателей скритическими пропусками данных; неактуальных показателей; показателей, обновляющиеся реже одного раза в год; дубликатов, некорректных, ошибочных записей; показателей, не относящихся к научно-технической сфере. Результатом фильтрации стал перечень из порядка 300 показателей.

Этап 3. Оценка показателей. Для проведения оценки была разработана трёхфакторная оценочная карта по критериям релевантности (соответствие показателя приоритетам Стратегии НТР (п. 21) – 50% веса), чувствительности (показатель должен реагировать на меры госуправления – 30%) и актуальности (полнота и достаточность данных для оценки состояния и динамики НТР – 20%). Оценочная карта приведена в таблице 1.

Таблица 1 – Карта оценки показателей научно-технического развития

Балл	Релевантность (0,5)	Чувствительность (0,3)	Актуальность (0,2)
9-10	показатель напрямую отражает ключевые приоритеты Стратегии	показатель потенциально высоко чувствителен к мерам госуправления	показатель регулярно обновляется и имеет глубокую историчность
7-8	показатель имеет значительную связь с приоритетами	слабо чувствителен	показатель регулярно обновляется, но историчность недостаточная
5-6	умеренная связь		существуют задержки в обновлении
3-4	слабая связь	не чувствителен	не имеет историчности/ прекращено отслеживание показателя
1-2	незначительная или отсутствующая связь		

Источник: составлено автором

По итогам оценки было отобрано 25 показателей, получившие высшие оценки и способные наиболее точно описать состояние НТР.

Итоговые показатели были сведены в таблицу 2 и сгруппированы в соответствии с основными направлениям государственной политики в области научно-технологического развития:

1. Интеграция науки, технологий и производства, развитие наукоёмкого бизнеса.

2. Современная инфраструктура для исследований и внедрения инноваций.
3. Поддержка талантливой молодёжи в научно-технической сфере.
4. Эффективное управление и инвестиции в науку и технологии.
5. Международное сотрудничество в науке с защитой национальных интересов.

Таблица 2 – Статистические показатели НТР

№	Показатель	Источник
1. Интеграция с бизнесом		
1	Число высокопроизводительных рабочих мест с 2017г.	https://www.fedstat.ru/indicator/58480
2	Удельный вес численности высококвалифицированных работников в общей численности квалифицированных работников с 2017 г.	https://www.fedstat.ru/indicator/58719
3	Количество приобретённых организацией новых технологий (технических достижений), программных средств с 2017 г.	https://www.fedstat.ru/indicator/58773
4	Работы научно-технического характера, выполненные по договору субподряда другими юридическими и физическими лицами с 2017 г.	https://www.fedstat.ru/indicator/58571
5	Использование результатов интеллектуальной деятельности по видам экономической деятельности	https://www.fedstat.ru/indicator/39280
2. Инфраструктура		
6	Коэффициент обновления основных фондов по отраслям экономики, в т.ч. относящимся к высокой, средней, и низкой степени технологичности, по коммерческим (без субъектов малого предпринимательства) и некоммерческим организациям (по полной учётной стоимости, в смешанных ценах) с 2017 г.	https://www.fedstat.ru/indicator/59078
7	Степень износа основных фондов, по отраслям экономики, в т.ч. по относящимся к высокой, средней и низкой степени технологичности с 2017 г.	https://www.fedstat.ru/indicator/50160
8	Количество индустриальных (промышленных) парков	https://www.fedstat.ru/indicator/60746
9	Количество резидентов, осуществляющих деятельность в индустриальных (промышленных) парках	https://www.fedstat.ru/indicator/60743
10	Объём инвестиций в проектирование и строительство объектов промышленной инфраструктуры индустриальных (промышленных) парков	https://www.fedstat.ru/indicator/60742
3. Поддержка молодёжи		
11	Количество грантов для поддержки научных исследований, проводимых под руководством ведущих учёных	https://www.fedstat.ru/indicator/62465
12	Доля трудоустроенных выпускников образовательных организаций высшего образования	https://www.fedstat.ru/indicator/62077

13	Доля участников профессиональных конкурсов, поступивших на обучение по образовательным программам, повысивших квалификацию и (или) получивших карьерный рост в течение года после завершения участия в конкурсе, в том числе по предложениям от работодателей (ЕА)	https://www.fedstat.ru/indicator/61154
14	Эффективность системы выявления, поддержки и развития способностей и талантов у детей и молодёжи	https://www.fedstat.ru/indicator/61129
15	Доля молодёжи (в возрасте от 15 до 24 лет), которая не учится, не работает и не приобретает профессиональных навыков	https://www.fedstat.ru/indicator/58711
4. Управление и инвестиции		
16	Затраты организаций промышленного производства на технологические инновации с 2017 г.	https://www.fedstat.ru/indicator/58760
17	Нематериальные активы с 2017 г.	https://www.fedstat.ru/indicator/58245
18	Удельный вес затрат на инновационную деятельность в общем объеме отгруженных товаров, выполненных работ, услуг	https://www.fedstat.ru/indicator/60021
19	Достижение «цифровой зрелости» государственного и муниципального управления и ключевых отраслей социальной сферы, предполагающей автоматизацию большей части транзакций в рамках единых отраслевых цифровых платформ и модели управления на основе данных с учетом ускоренного внедрения технологий обработки больших объемов данных, машинного обучения и искусственного интеллекта	https://www.fedstat.ru/indicator/62761
20	Инвестиции в нефинансовые активы	https://www.fedstat.ru/indicator/33642
5. Международное сотрудничество и независимость		
21	Доля продукции высокотехнологичных и наукоемких отраслей в валовом внутреннем продукте за год, предшествующий предыдущему	https://www.fedstat.ru/indicator/59557
22	Доля высокотехнологичных товаров в общем объеме экспорта	https://www.fedstat.ru/indicator/50204
23	Совокупный объем официальной международной поддержки (официальной помощи в целях развития и других потоков официального финансирования), направляемой на инфраструктуру	https://www.fedstat.ru/indicator/58429
24	Выплаты по импорту технологий по соглашениям с зарубежными странами с 2017 г.	https://www.fedstat.ru/indicator/58697
25	Отгружено товаров собственного производства, выполнено работ и услуг собственными силами инновационного характера с 2017 г.	https://www.fedstat.ru/indicator/57712

Источник: составлено автором

Предложенный перечень статистических показателей научно-технического развития Российской Федерации может использоваться в качестве

информационной базы для принятия управленческих решений уполномоченными организациями и госорганами, обеспечивая возможность оперативной корректировки стратегических приоритетов и способствуя эффективной реализации курса на достижение технологического суверенитета.

Список литературы:

1. Указ Президента Российской Федерации от 28.02.2024 № 145 «Об утверждении Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации» // Официальный интернет-портал правовой информации.

URL: <http://government.ru/docs/all/152305/> (дата обращения: 05.07.2025).

2. Наука. Технологии. Инновации: 2024: краткий статистический сборник / В. В. Власова, Л. М. Гохберг, К. А. Дитковский и др.; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М. : ИСИЭЗ ВШЭ, 2024.

3. Индикаторы науки: 2024: статистический сборник / Л. М. Гохберг, К.А. Дитковский, М. Н. Коцемир и др.; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — М.: НИУ ВШЭ, 2024.

4. Индикаторы инновационной деятельности: 2024: статистический сборник / В. В. Власова, Л. М. Гохберг, Г. А. Грачева и др.; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — М.: НИУ ВШЭ, 2024.

5. Российская наука в цифрах: 2023 / В. В. Власова, Л. М. Гохберг, К. А. Дитковский и др.; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — М.: НИУ ВШЭ, 2023.

6. OECD Science, Technology and Innovation URL: <https://www.oecd.org/en/topics/science-technology-and-innovation.html> (дата обращения: 05.07.2025).

7. Глобальный инновационный индекс [Электронный ресурс] / Всемирная организация интеллектуальной собственности (ВОИС). — URL: <https://www.wipo.int/ru/web/global-innovation-index> (дата обращения: 05.07.2025).

8. Методика «Индекса научно-технологического развития» // РИА Рейтинг. [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.oecd.org/en/topics/science->

technology-and-innovation.html (дата обращения: 09.07.2025).

9. Единая межведомственная информационно-статистическая система (ЕМИСС). [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.fedstat.ru/> (дата обращения: 09.07.2025).

ТЕХНОЛОГИИ ПОВЫШЕНИЯ ЭНЕРГОЭФФЕКТИВНОСТИ НА ПРЕДПРИЯТИИ КАК РЕЗУЛЬТАТ ИННОВАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

Каракайтис Д.Ю.

младший научный сотрудник лаборатории агробιοфотоники, Пермский научно-исследовательский институт сельского хозяйства – филиал Пермского федерального исследовательского центра Уральского отделения РАН

Аннотация. Данная статья раскрывает ключевые технологии повышения энергоэффективности на предприятии как результат инновационных изменений, направленных на выявление наиболее эффективных технологических подходов и инструментов, позволяющих повысить уровень энергоэффективности и предприятий. Это особенно значимо в условиях достижения технологического суверенитета и повышения конкурентоспособности отечественного производства. Делается вывод о необходимости осуществления исследований в данном русле, как формирующих глобальные технологические вызовы.

Ключевые слова: энергоэффективность, инновационное развитие, предприятие, технологическая эффективность, энергосберегающие технологии.

Уникальные характеристики отраслей и предприятий российской промышленности обуславливает многообразие подходов и моделей энергоэффективности на производстве, а также способов достижения, соответствующих современному уровню развития инновационных показателей.

Деятельность в этом направлении передовых компаний и предприятий составляет значительный опыт внедрения инновационных программ, реализации модульных классификаций энергосберегающих мероприятий [1]. Энергоэффективность как целевой показатель современного производства одновременно решает одну из задач социально-экономического развития, связанную с повышением конкурентоспособности российских предприятий, наращиванием характеристик устойчивости и инновационности экономики. Такие явления экономической действительности, как рост цен на энергоресурсы, ограниченность традиционных видов топлива, необходимость экологического контроля обуславливают поиск, разработку передовых технологических решений в области инноваций.

Энергоэффективность как характеристика инновационных производств имеет особое значение в контексте формирования и тиражирования концепции устойчивого развития, ее элементов, направленных на создание и развитие низкоуглеродных производств, минимизацию задействования традиционных ресурсов [2,3]. В этом смысле, сформировались и научные задачи, исследовательские запросы, направленные на измерение инновационных энергосберегающих технологий, их инструментальное обеспечение и практическое внедрение на производстве, которое позволит наработать основы и ключевые элементы стратегий технологической модернизации предприятий.

Таким образом, повышение показателей энергоэффективности с помощью инновационных решений включает процессы разработки и внедрения целого комплекса инструментов и методов, содержащих передовые энерго- и ресурсосберегающие технологии: инструменты высокоэффективного технологического оснащения; решения по внедрению автоматизированных интеллектуальных систем и комплексов; интеллектуальные системы управления производством [4]. Комплексное внедрение подобных решений преследует достижение сразу нескольких целей: минимизация энергорасходов, формирование инновационной инфраструктуры, повышение конкурентоспособности, достижение индикаторов устойчивости, характеристик

энергетической безопасности и пр. [5]

Вместе с тем, затраты на внедрение данных решений влекут за собой концентрацию на задачах ресурсосбережения, минимизации себестоимости при одновременном сохранении должного качества выпускаемой и сохранении высоких технологических характеристик системы управления [6]. Так, например, капиталоемкость отдельных инновационных проектов составляет от 50 млн. руб. до 1,5 млрд руб., что, сталкиваясь с низким уровнем инновационной инфраструктуры, требует приобретения новых компетенций, как у персонала, так и у административного корпуса [7]. В результате, можно сформировать комплекс задач по повышению энергоэффективности с помощью инновационных решений (рис. 1).



Рисунок 1 – Ключевые направления повышения энергоэффективности предприятия на основе инновационных решений

Рисунок иллюстрирует, что в качестве ключевых направлений оптимизации производственных энергосистем выступают инновационные, технические и кадровые мероприятия. Это означает, что совершенствование кадрового потенциала должно иметь непрерывный характер сообразно непрерывности инновационных изменений на предприятии [8]. Системное внедрение инновационных технологий в указанных направлениях способно обеспечить ряд синергетических эффектов, обеспечивая достижение, как показателей энергоэффективности, так и производственных метрик, экологических параметров [9]. При этом важно понимать, что в отдельных

отраслях требуются дополнительные меры поддержки: увеличение государственного софинансирования НИОКР, реализацию федеральных программ повышения квалификации персонала, создание отраслевых коопераций и консорциумов, создание условий для трансфера технологий [10].

Таким образом, очевидны исследовательские перспективы относительно инновационных процессов на промышленных предприятиях в контексте современных глобальных тенденций (технологический суверенитет и лидерство, энергетический переход, Индустрия 4.0. и пр.). Складывающиеся условия геополитической и экономической действительности, необходимость формирования ответов на глобальные технологические вызовы, формируют благоприятную среду для разработки детального анализа, развития теоретических основ, концептуальных положений в области повышения энергоэффективности, научного обоснования внедрения технологических решений, периодизации инновационного развития предприятий.

Список литературы:

1. Анисимова, В. Ю. Концепция управления повышением энергоэффективности на промышленных предприятиях региона в условиях его инновационного развития / В. Ю. Анисимова // Вестник Самарского университета. Экономика и управление. – 2023. – Т. 14, № 3. – С. 16-27. – DOI 10.18287/2542-0461-2023-14-3-16-27.
2. Веденеева, О. В. Современные мировые тенденции низкоуглеродной энергетики / О. В. Веденеева, К. А. Григорьев // Креативная экономика. – 2022. – Т. 16, № 10. – С. 3993-4002. – DOI 10.18334/ce.16.10.116384. – EDN LNHPJA.
3. Коданева, С. И. Перспективы устойчивого развития: переход к низкоуглеродной энергетике / С. И. Коданева // Социальные новации и социальные науки. – 2021. – № 3(5). – С. 26-41. – DOI 10.31249/snsn/2021.03.02.
4. Алтухов, А. И. Оптимизация энергопотребления на предприятиях АПК с использованием технологий «умное производство» (промышленный Интернет вещей) / А. И. Алтухов, М. Н. Дудин, А. Н. Анищенко // Проблемы

рыночной экономики. – 2019. – № 1. – С. 58-66. – DOI 10.33051/2500-2325-2019-1-58-66.

5. Диагностика эффекта декарблинга в агропромышленном комплексе региона (на примере Пермского края) / Н. Ю. Зубарев, Л. В. Глезман, С. С. Федосеева, Ю. Н. Зубарев // Аграрный вестник Урала. – 2025. – Т. 25, № 5. – С. 806-818. – DOI 10.32417/1997-4868-2025-25-05-806-818.

6. Армашова-Тельник, Г. С. Ключевые ориентиры реализации экономического анализа эффективности энергосбережения в сельском хозяйстве российских регионов / Г. С. Армашова-Тельник // Российский экономический интернет-журнал. – 2022. – № 3.

7. Братарчук, Т. В. Перспективы внедрения инновационных технологий в металлургической промышленности России: от энергоэффективности до экологичности производства / Т. В. Братарчук, А. Ботсваку // Кузнечно-штамповочное производство. Обработка материалов давлением. – 2024. – № 2. – С. 59-67.

8. Грачева, Е. И. Снижение потерь электроэнергии в сетях промышленных предприятий / Е. И. Грачева, О. А. Хвостовец, Р. О. Хвостовец // Вестник ПИТТУ имени академика М.С. Осими. – 2024. – № 2(31). – С. 39-44.

9. Сухих, В. А. Перспективы развития инновационной социально-экономической системы на региональном уровне / В. А. Сухих, А.А. Урасова // Ars Administrandi (Искусство управления). – 2012. – № 2. – С. 27-34.

10. Братарчук, Т. В. Перспективы внедрения инновационных технологий в металлургической промышленности России: от энергоэффективности до экологичности производства / Т. В. Братарчук, А. Ботсваку // Кузнечно-штамповочное производство. Обработка материалов давлением. – 2024. – № 2. – С. 59-67.

11. Урасова, А. А. Региональное инновационное развитие: анализ конкурентоспособности Пермского края и регионов Приволжского федерального округа / А. А. Урасова // Ars Administrandi (Искусство управления). – 2010. – № 3. – С. 54-60.

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ИНВЕСТИЦИЯМИ НА ФОНДОВОМ РЫНКЕ С УЧЕТОМ ЕГО ЦЕНОВОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Кашина О.И.

кандидат эконом. наук, доцент,

доцент кафедры финансов и кредита,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

Смирнов А.К.

магистрант кафедры финансов и кредита,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

Аннотация. Статья посвящена исследованию эффективности фондового рынка на примере России. Цель работы заключается в проверке соответствия российского фондового рынка одной из трех форм эффективности – слабой, средней или сильной. Актуальность исследования обусловлена ключевой ролью фондового рынка в привлечении инвестиций и необходимостью понимания его способности объективно отражать стоимость ценных бумаг.

Ключевые слова: фондовый рынок, инвестиции, гипотеза эффективного рынка, статистические методы исследования, технический и фундаментальный анализ.

Современная экономическая наука, благодаря комплексному подходу, который объединяет теоретические знания с практическими наработками приобретает всё больший вес в вопросах стимулирования инвестиций и способна эффективнее влиять на динамику инвестиционного развития. Для анализа фондового рынка и предсказания колебаний его показателей широко применяются передовые методы исследования. Такой подход даёт возможность учёным и аналитикам более эффективно оценивать фондовый рынок и принимать взвешенные инвестиционные решения на основе полученных данных [3]. Тщательный анализ эффективности фондовых рынков является ключевым фактором для объективной оценки их потенциала в

качестве объекта инвестирования. Основная цель данной статьи заключается в исследовании соответствия фондового рынка России фундаментальной концепции эффективного рынка. Авторами ставятся задача проверить, насколько рыночные механизмы на российском фондовом рынке отвечают ключевым положениям гипотезы рыночной эффективности, что позволит лучше понять особенности управления инвестициями на нем.

Ключевым показателем эффективности фондового рынка выступает его способность корректно определять реальную стоимость ценных бумаг, которые выпускают различные эмитенты. Чтобы оценить, насколько эффективно функционирует фондовый рынок, необходимо сначала детально разобраться в сути этого явления. Гипотезу рыночной эффективности в 1970 году выдвинул американский экономист Юджин Фама, выделив три основные ее формы [1]:

- сильная форма характеризуется полной невозможностью получения дополнительной прибыли даже при использовании конфиденциальной (инсайдерской) информации;

- средняя форма наблюдается, когда невозможно извлечь сверхдоход из общедоступной информации, поскольку все публичные данные уже учтены в текущих ценах активов (стоит отметить, что понятие «общедоступной информации» имеет довольно размытые границы);

- слабая форма проявляется в ситуации, когда анализ исторических данных о ценах ценных бумаг не позволяет инвесторам получать повышенную прибыль.

Для определения уровня эффективности рынка применяются специальные статистические методы исследования. Например, сильную форму можно выявлять путем сравнительного анализа доходности среднерыночных показателей и показателей крупнейших инвестиционных фондов. Инвестиционные фонды, как крупные институциональные инвесторы потенциально могут иметь доступ к закрытой (инсайдерской) информации и, если их доходность не превышает среднерыночную и можно сделать вывод о высокой эффективности рынка и невозможности получения сверхприбыли

даже при наличии конфиденциальных данных. Однако, большинство современных исследователей сходятся во мнении, что сильная форма не достигается ни на одном фондовом рынке мира.

Одним из способов проверки средней эффективности рынка является анализ «эффекта января», его смысл заключается в том, что в первый месяц года наблюдается характерное повышение стоимости ценных бумаг, которое значительно превышает аналогичные показатели других месяцев.

Для проверки слабой формы эффективности рынка применяются авторегрессионный анализ и методы непараметрической статистики [2]. С их помощью можно установить возможно ли использование исторических данных о ценах для прогнозирования будущей динамики рынка и получения сверхприбыли. Используя регрессионный анализ и метод корреляции серий проанализируем фондовый рынок России. Для проведения регрессионного анализа возьмем дневную доходность индекса РТС за период с 01.01.2022 г. по 31.12.2024 г. и сопоставим ее квартал к кварталу (табл. 1).

Таблица 1 – Показатели проведенного регрессионного анализа

Показатель	1 кв 2022	2 кв 2022	3 кв 2022	4 кв 2022	1 кв 2023	2 кв 2023	3 кв 2023	4 кв 2023	1 кв 2024	2 кв 2024	3 кв 2024	4 кв 2024
R-квадрат	0,044308	0,001358	0,001227	0,004787	0,021604	0,006909	0,008106	0,060602	0,017854	0,009615	0,00005	0,007034
У-пересечение	0,344648	-0,24082	-0,13459	0,050869	0,036181	0,026018	0,078404	0,084467	-0,01097	-0,33354	-0,12086	0,33924
Переменная X 1	-0,07144	0,032793	-0,02629	-0,05012	-0,11311	0,089024	0,0808	-0,21023	-0,14054	0,169316	-0,00991	-0,08238

Из полученных показателей следует, что коэффициент детерминации, а также угловой коэффициент имеет крайне низкие, приближенные к нулю значения, это говорит о том, что прошлые данные не оказывают значительного влияния на последующее изменение индекса. Соответственно, слабая форма эффективности рынка подтверждается. Для проверки данного утверждения используем метод из непараметрической статистики, имеющий название Z-тест:

$$Z = \frac{R - \left(\frac{2n_1 \times n_2}{n_1 + n_2} + 1 \right)}{\sqrt{\frac{2n_1 n_2 \times (2n_1 n_2 - n_1 - n_2)}{(n_1 + n_2)^2 \times (n_1 + n_2 - 1)}}} \quad (2)$$

где n_1 – количество положительных изменений индекса;

n_2 – количество отрицательных изменений индекса;

R – количество положительных или отрицательных серий.

В случае, если значения коэффициента Z попадают в интервал от $-2,58$ до $+2,58$, то гипотеза о слабой форме эффективности может быть принята. Рассчитав коэффициент Z по каждому кварталу исследуемого периода и усреднив полученные показатели, было установлено значение коэффициента Z , равное $-4,1817$, которое не попадает в границы диапазона, свидетельствующего об отсутствии слабой формы эффективности российского фондового рынка.

Также рынок был исследован на закон нормального распределения и рассчитаны коэффициенты асимметрии и эксцесса (табл. 2). В случае, если нормальное распределение присутствует, то значения коэффициентов должны быть равны нулю или иметь околонулевые значения.

Таблица 2 – Значения коэффициентов асимметрии и эксцесса распределения доходностей фондовых активов по вероятностям

2022	2023	2024
-4,4979	0,0329	-0,2694
52,3282	0,5385	1,4384

Исходя из приведенных в табл. 2 данных, закон нормального распределения на фондовом рынке России не выполняется, что подтверждает отсутствие эффективности в слабой форме и позволяет сказать, что рынок также является неэффективным и в средней форме ввиду того, что полученные значения значительно отклоняются от нуля и на нем присутствует высокая волатильность. Методология оценки активов варьируется в зависимости от степени эффективности рынка. При высокой эффективности в качестве объективного измерителя стоимости выступает рыночная цена. Напротив, когда рынок характеризуется дисбалансом, возникает необходимость в его оценке, позволяющей установить обоснованную и справедливую стоимость, которая может не совпадать с текущими рыночными котировками [5]. Отсутствие средней и слабой форм эффективности рынка создает возможности для получения доходности, превышающей среднерыночную путем применения методов фундаментального и технического анализа. Несмотря на общую цель этих видов анализа, заключающуюся в прогнозировании динамики котировок, они используют принципиально разные методики. Фундаментальный анализ

ориентирован на учет долгосрочных факторов формирования стоимости актива, исключая краткосрочные колебания рыночных цен, которые, напротив, являются объектом изучения в техническом анализе. Отметим, что несмотря на то, что неэффективный рынок позволяет получить потенциально большую доходность с помощью инструментов технического и фундаментального анализа [4], чем без них, стабильная ситуация, при которой рынок становится эффективным (котором цены быстро отражают всю информацию), делает его более предсказуемым, что мешает спекуляциям на нем. Такой рынок является более надежным и вызывает больше доверия у инвесторов, позволяя им строить долгосрочные финансовые планы.

Список литературы:

1. Омран Ш. Анализ эффективности российского фондового рынка // Вестник РЭУ им. Г. В. Плеханова. – 2017. – №6(96). – С. 90-95.
2. Иванченко И.С. Методы тестирования эффективности финансового рынка // Финансовая аналитика: проблемы и решения. – 2015. – №21(255). – С. 58-68.
3. Диголь И.Д. Теоретические аспекты прогнозирования цен финансовых инструментов: гипотезы эффективности и адаптивности рынков // Modern Economy Success. – 2023. – №4. – С. 220-223.
4. Алексеев М.А. Гипотеза эволюционной эффективности финансовых рынков // Вестник НГУЭУ. – 2017. – №1. – С. 10-25.
5. Владимирова Д.Б., Боронникова Л.А. Исследование финансовых временных рядов посредством многомерного статистического анализа // Журнал «У». Экономика. Управление. Финансы. – 2023. – №2. – С. 69-84.
6. Яшина Н.И., С.Ю. Роганова, М.В. Огородова, Е.В. Романовская, Н.П. Сидорова, О.В. Дерюгина Анализ слабой формы ценовой эффективности российского рынка ценных бумаг // Экономика и предпринимательство. – 2017. – №10(1). – С. 790-796.

РАЗВИТИЕ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ПОРТФЕЛЬНЫМИ ИНВЕСТИЦИЯМИ НА РОССИЙСКОМ ФОНДОВОМ РЫНКЕ В УСЛОВИЯХ САНКЦИОННОГО ДАВЛЕНИЯ НА НЕГО

Кашина О.И.

кандидат эконом. наук, доцент,

доцент кафедры финансов и кредита,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

Соболев С.В.

магистрант кафедры финансов и кредита,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

Аннотация. Статья посвящена вопросам управления инвестициями на российском фондовом рынке на современном этапе его развития. В условиях беспрецедентного санкционного давления на отечественный финансовый рынок использование классических и современных (в том числе с использованием искусственного интеллекта) методов и стратегий управления становится ограниченным. Представлены современные тенденции управления портфельными инвестициями.

Ключевые слова: портфельные инвестиции, санкции, российский фондовый рынок, искусственный интеллект, управление рисками.

В современных реалиях управление портфельными инвестициями сопровождается различными сложностями и требует определенных знаний и умений. Санкционное давление, оказываемое на российскую экономику с 2014 г. и резко усилившееся с 2022 года, изменило условия функционирования российского фондового рынка и привело к ряду сложностей. Ограничение доступа к международным капиталам, отток иностранных инвесторов и высокая волатильность национальной валюты потребовали пересмотра традиционных методов управления портфельными инвестициями. В этих условиях приходится опираться на методы и стратегии, способные обеспечить

сохранность и рост капитала в условиях неопределенности. Рассматривая влияние санкций на структуру и динамику рынка, стоит отметить, что серьезные санкционные меры оказали значительное влияние на ключевые показатели российского фондового рынка, затронув ключевые финансовые институты России. В 2022 году индекс Мосбиржи снизился более чем на 56%, достигнув минимальных значений в сравнении с показателями 2020 года, сопровождающегося периодом пандемии COVID-19. Такое падение стало рекордным за всю историю Мосбиржи [2].

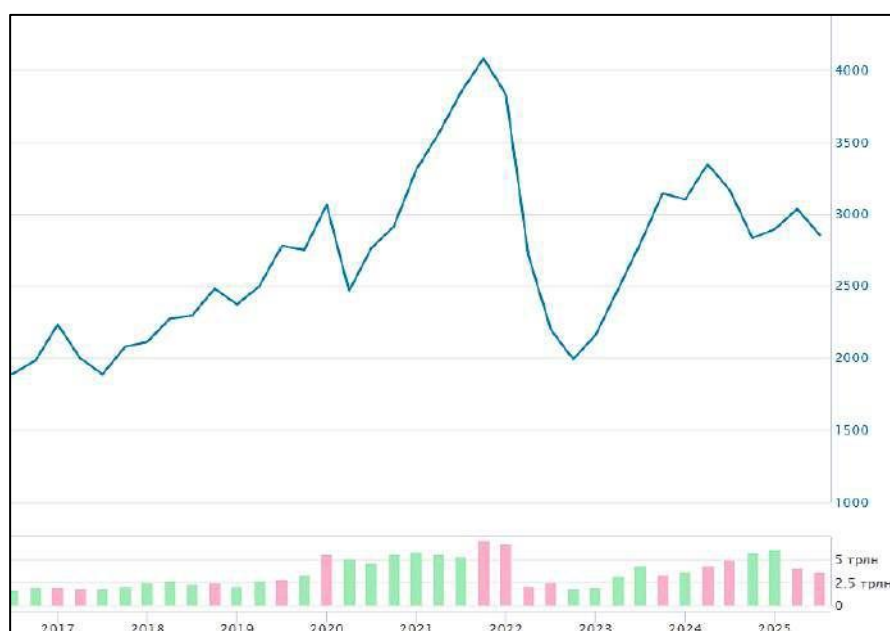


Рисунок 1 – Показатели индекса Мосбиржи за 2017-2025 гг. [5]

Санкционное давление спровоцировало значительный уход активов с брокерских счетов, в основном попавших под санкции. В структуре активов снизилась доля иностранных ценных бумаг и валюты. При этом доля вложений в российские активы выросла. [4]. Количество клиентов брокерских служб увеличилось на 45% среди физических лиц и на 50% среди юридических лиц [2]. Это свидетельствует о перераспределении ролей на рынке, вызванного уходом иностранных капиталов компенсируется активностью внутренних инвесторов, то есть происходит смещение фокуса инвесторов в сторону отечественных активов.

При рассмотрении методов управления портфельными инвестициями стоит отметить научные труды Г. Марковица и У. Шарпа, являющиеся

эталонными в данной области. В наши дни для инвестора по-прежнему актуален поиск эталонного портфеля в сопоставлении ожидаемой доходности и потенциального риска [2]. Однако, инвестору следует учитывать тенденции, происходящие в настоящее время и формировать портфель с учетом текущих обстоятельств [1].

В современных условиях, на основе анализа текущей ситуации, рассмотрим несколько основных стратегий и методов (классических и современных) управления портфельными инвестициями.

1. Распределение активов как основа построения портфеля. При этом необходимо ориентироваться на инвестиционные цели и задачи инвестора, учитывая горизонт планирования и толерантность к риску. При этом, учитывая нынешние реалии, стоит внимательно относиться к иностранным ценным бумагам и организациям их выпускающим, так как инвестор не будет иметь полной защиты и риски могут быть довольно существенны. Диверсификация является классическим принципом управления рисками. Необходимо распределение инвестиций по различным классам активов, секторам, компаниям. Следует добиться снижения влияния отдельных активов на портфель в целом. В современных условиях большинство активов находится под влиянием систематического риска, который не может быть устранен при помощи диверсификации [1].

2. Ребалансировка основано на идее о том, что со временем рыночные изменения приводят к изменению первоначальной структуры активов. Это становится особенно актуальным в нынешнее время. Необходимо отслеживать рыночные тенденции и время от времени возвращаться к перераспределению активов для поддержания желаемого уровня риска и стабильности стоимости портфеля.

3. Использование искусственного интеллекта, подразумевающее современное управление портфелем на базе передовых технологий. Искусственный интеллект в современном инвестировании используется для решения таких задач, как анализ огромного массива данных, управление

рисками путем моделирования рыночных сценариев, выявление скрытых рыночных тенденций и т.д. [2]. Это делает его применение весьма перспективным в текущих рыночных условиях по сравнению с классическими подходами портфельного управления и инвестирования.

Стоит подчеркнуть, что санкционное давление стало причиной глубоких изменений в методах управления портфельными инвестициями на российском фондовом рынке и оказало значительное влияние на инвестиционный климат в целом. Ключевыми решениями инвесторов стало формирование портфелей из отечественных активов, рост роли диверсификации и внедрение современных технологических решений. В данный момент времени российский рынок переживает период трансформации и важными критериями современного инвестора являются проявление гибкости и адаптация к новым условиям, т.е. использование оптимальных методов управления в современных реалиях.

Список литературы:

1. Бессонова В.А., Роганова С.Ю. Управление инвестиционным портфелем в условиях текущих санкционных ограничений // Вестник науки. – 2024. – №6(75). – С. 41-45.
2. Малахов М.А. Стратегии управления инвестиционным портфелем на российском рынке в условиях меняющихся геополитических рисков // Вестник РосНОУ. – 2024. – № 1. – С. 93-108.
3. Акиндинова Н.В., Авдеева Д.А., Бессонов В.А., Гришунин С.В., Миронов В.В., Наумцева Е.И., Пухов С.Г., Тихомиров Д.В., Цехомский Н.В., Якобсон Л.И. Экономика России под санкциями: от адаптации к устойчивому росту: монография / М.: Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», 2023. – 63 с.
4. Обзор ключевых показателей профессиональных участников рынка ценных бумаг // Банк России. – 2022. – №4. – 23 с.
5. Московская Биржа: официальный сайт [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.moex.com/ru/index/IMOEX/technical> (дата обращения 28.09.2025).

ПРИНЦИПЫ И КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ СТРАТЕГИЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ НА МАКРО- И МЕЗОУРОВНЯХ

Кобец Е.А.

Кандидат эконом. наук, доцент,
доцент кафедры экономики предприятия
Южный федеральный университет

Аннотация. Современные вызовы и тенденции определяют нестабильность мировой экономики, что влечет за собой рост угроз и вызовов для субъектов управления, а также усиление отрицательного воздействия. Это приводит к увеличивающемуся банкротству юридических и физических лиц. В статье рассмотрены критерии оценки стратегий экономической безопасности.

Ключевые слова: экономическая безопасность, экономические интересы, защита, поддержка, угрозы и вызовы.

Эффективное управление экономической безопасностью неразрывно связано с постоянной защитой, поддержанием экономических интересов страны от внутренних и внешних угроз и вызовов, создаваемых основными источниками опасности [1].

Для обеспечения оценки и управления экономической безопасностью страны устанавливается ряд принципов:

- 1) соответствие (в процессе регулирования развития экономической системы необходимо учитывать защиту внутренних и внешних угроз);
- 2) непротиворечивость (единство подходов в борьбе с рисками и снижению ущерба, разработку общей методики действий для стандартных рисков, создание карты решений проблем для нестандартных угроз);
- 3) дополнительность (учет и анализ актуальных и значимых факторов, влияющих на экономическую безопасность, и применение различных методов и подходов для формирования наиболее детальной картины);
- 4) реализуемость (полученные результаты оценки должны быть

обязательно применимы на практике, а разработанные меры по обеспечению экономической безопасности должны быть осуществимы с учетом имеющихся ресурсов и ограничений);

5) единство управленческих решений (все участники процесса управления должны стремиться к достижению общих целей и задач, направленных на обеспечение экономической безопасности регионы и страны в целом, а также отражает необходимость определения единых критериев и пороговых значений оценки уровня экономической безопасности);

6) перспективность (принятые решения в настоящем, не приведут к формированию проблем в будущем).

Важно отметить, что для успешной оценки уровня экономической безопасностью используются следующие методы [2].

1) экономические методы включают анализ финансовых показателей и макроэкономических факторов, в частности: реальный уровень доходов граждан региона или страны в целом, уровень инфляции и безработицы, и др.;

2) управленческие методы нацелены на разработку стратегии и тактики управления экономическими процессами;

3) инструментальные методы основаны на использовании различных инструментов и методик для оценки текущего состояния экономики и выявления потенциальных угроз и возможностей для стабильного развития:

- наблюдение и сравнение с пороговыми показателями – предполагает проведение анализа индикативных показателей, отражающие аспекты социально экономического положения страны (производственно-финансовые и социально-демографические индикаторы). В процессе проведения индикаторного анализа принципиальное значение имеют пороговые уровни индикативных показателей.

- метод экспертной оценки для ранжирования по уровню возможных угроз;

- метод анализа и обработка сценариев;

- теоретико-игровые методы – предполагают анализ решений

игроков на рынке и стратегий развития, а также изучение влияния принятых решений на общую экономическую ситуацию и безопасность страны. Использование метода предусматривает решение острых конфликтных ситуаций путем преобразования их в игровую форму.;

- методы оптимизации – характеризуется аналитическим описанием процессов с помощью ограниченного набора критериев;

- методы распознавания образов – основаны на сравнении объектов и классификации явлений по их характеристикам. Данные методы, как правило, активно применяются для исследования теневой экономики.

- методы теории нечетких систем.

«Современные специалисты выделяют множество моделей мониторинга и оценки экономической безопасности, как на макро-, так и мезоуровнях. Однако, наиболее распространенными моделями являются: динамическая/индикативная – это сравнение полученных показателей с базовым или пороговым значением, сравнительная – это определение рейтинга по конкурирующим экономическим системам, комплексная – это определение интегрального показателя и его уровня по соответствующей шкале, ресурсно-функциональная – это оценка воздействия ресурсов по установленным критериям, градационная – это постановка градаций – опасно или неопасно» [4].

В результате необходимо отметить, что критерии оценки утвержденных стратегий экономической безопасности на макро- и мезоуровнях имеют важное значение для определения текущего состояния экономики, институтов власти и национальных интересов. Именно критерии позволяют оценить уровень защиты страны от экономических угроз и вызовов, определить необходимые меры по обеспечению безопасности государства. Общепринятые критерии для оценки стратегий экономической безопасности представлены в таблице 1 [3].

Таблица 1 – Критерии оценки стратегий экономической безопасности

Наименование критерия	Сущность критерия
ресурсный потенциал и возможности его развития	оценка критерия позволяет определить наличие и доступность природных, интеллектуальных, трудовых и финансовых ресурсов, необходимые для устойчивого экономического роста и обеспечения национальной безопасности
уровень эффективности использования ресурсов, капитала и труда	критерий оценивает степень использования ресурсов и рабочей силы, а также эффективность распределения и применения производственных факторов
конкурентоспособность экономики	критерий позволяет определить ряд сильных и слабых сторон текущей экономики, выявить потенциальные возможности для развития и улучшения позиций на мировых рынках
целостность территорий, экономическое пространство	критерий оценивает территориальную организацию экономики, включая межрегиональное и международное сотрудничество, а также интеграцию в мировое экономическое пространство
суверенитет государства, независимость и возможность противостоять внешним угрозам и вызовам	критерий позволяет выявить степень самостоятельности страны в принятии значимых экономических решений, возможность противостоять внешним воздействиям и угрозам, в частности, санкциям, торговым войнам и другим формам экономической агрессии в адрес страны
социальная стабильность населения, разрешения социальных конфликтов и условия их предотвращения	критерий оценивает степень социального благополучия граждан и уровень неравенства, доступности социальных благ, а также способность государства предотвращать и разрешать различные социальные конфликты, возникающие в связи с неравномерным распределением доходов и доступа к ресурсам

В совокупности реализация перечисленных критериев позволит оценить стратегии экономической безопасности на макро- и мезоуровнях, определить ресурсный потенциал, конкурентоспособность экономики, целостность границ и территорий, эффективность использования ресурсов, суверенитет и социальную стабильность страны.

Теоретические основы экономической безопасности в современном мире заключаются в обеспечении устойчивого развития, независимости, стабильности экономики отдельного региона, территории или страны. При этом безопасность реализуется на макроуровне – это уровень страны или союза стран и мезоуровне – это регионы или территории [5]. Специалисты выделяют виды безопасности, как экономическую, политическую, правовую, демографическую, экологическую, силовую, информационную и технологическую. Таким образом, экономическая безопасность направлена на защиту от внешних и внутренних угроз и вызовов, а также использование

правовых, информационных и технологических, кадровых, финансовых преимуществ, обеспечивающих стабильность и рост экономики.

Список литературы:

1. Гончаренко Л.П. Экономическая безопасность: учебник для вузов. / Л.П. Гончаренко, Е.В. Баланюк, Л.Л. Баланюк, Р.А. Курбанов, Г.А. Тимошенко, С.А. Филин, А.Ж. Якушев. – М.: Юрайт. – 2024. – 370 с.
2. Кобец Е. А. Сущность, преимущества и недостатки монополии – Модернизация российского общества и образования: новые экономические ориентиры, стратегии управления, вопросы правоприменения и подготовки кадров: Материалы юбилейной XXV Национальной научной конференции (с международным участием). Таганрог, 19–20 апреля 2024 года. – Таганрог: Таганрогский институт управления и экономики, 2024. – С. 323–324.
3. Кузнецова Е.И. Экономическая безопасность и конкурентоспособность. Формирование экономической стратегии государства: учебник / Е.И. Кузнецова. – М.: Юнити-Дана. – 2022. – 239 с.
4. Сапожникова С.М. Экономическая безопасность: теоретические и практические подходы. монография / С.М. Сапожникова, Н.В. Рейхерт; ИД «Среда». Чебоксары 2021. – 120 с.
5. Финансово-ресурсное обеспечение создания и продвижения студенческих стартапов в условиях ускоренного технологического развития национальной экономики. монография / А. В. Бабикова, Е. К. Защитина, Е. А. Кобец [и др.]; Южный федеральный университет. Ростов-на-Дону, Таганрог, 2024. – 146 с.

РАЗВИТИЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ НАУЧНЫХ И ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ НА ОСНОВЕ УКРЕПЛЕНИЯ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО СУВЕРЕНИТЕТА

Кобзев И.А.

Аспирант,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

Стрелкова Л.Н.

Доктор эконом. наук, профессор,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

Аннотация. Взаимодействие между бизнесом и научными организациями тесно связано с вопросом технологического суверенитета нашей страны. Обеспечение последнего государство ставит ключевым приоритетом на ближайшее десятилетие. Масштабное санкционное давление и ограничение рынка передовых технологий сподвинуло ключевых агентов инновационного процесса к поиску общих точек соприкосновения, хотя ранее многие проблемы взаимодействия частного предпринимательства и научных институтов были подчинены забвению в связи с доступностью к рынкам передовых технологий до 2022 года.

Ключевые слова: формы инновационного развития, научно-производственная кооперация, технологический суверенитет.

Приоритетным направлением в достижении технологического суверенитета, следует видеть - инновационное развитие, создание собственных передовых современных разработок, которыми не только можно будет заменить технологический импорт, теперь недоступный, но и самостоятельно представить на глобальный рынок свою инновационную продукцию (для России актуальны создание инновационных продуктов пятого и шестого технологического уклада).

В рамках процесса создания инноваций действуют три основных актора – частный бизнес (средний/крупный бизнес, инновационные стартапы), научные организации (университеты, научные институты) и государство. С позиций государства на текущий момент были предприняты следующие шаги к ускорению технологического процесса:

- Создание промышленных кластеров и экономических зон с особыми режимами функционирования для предприятий и льгот для инвесторов (на данный момент реализуется через СПИК 2.0.; ОЭЗ; ТОСЭР и Технопарки и индустриальные парки);
- Увеличение совокупных затрат на НИОКР;
- Разработка соответствующих нормативных актов и подготовка законодательной базы под весь процесс создания технологической продукции;
- Переориентация госзаказа на отечественные разработки – большинство производимой технологической продукции востребовано в стране, в связи с ограничениями доступа на наш рынок заграничных товаров;
- Формирование региональных фондов поддержки научно-исследовательских бюджетных центров/вузов и малых/средних предприятий, занимающихся инновационными продуктами;
- Непрямое стимулирование крупных промышленных и технологических холдингов к увеличению масштабов собственных разработок путем налоговых льгот или государственных контрактов;
- Продолжение развития информационных национальных платформ, связывающих всех контрагентов широкой цепочки создания инновационного продукта [5. - С. 53.].

С нашей точки зрения, требует больше внимания рассмотрение возможностей укрепления технологического суверенитета путем форсирования работы частного сектора. Потенциал частных инвестиций велик в нашей стране, требуется, чтобы в РФ стало привлекательно инвестировать в инновационные исследования и масштабировать результаты научных исследований. Предельно понятно, что ключевым путем будут финансовые

инвестиции, однако в турбулентные в экономическом плане для страны времена должно быть больше стимулов:

- Крупный и средний бизнес, промышленные и технологические холдинги должны развивать при своих структурах научно-исследовательские центры. Соответствующие подчиненные структуры компании смогут либо самостоятельно приходить к положительным результатам в НИОКР либо в сотрудничестве со специализированными сторонними научными институтами ускорить процесс достижения конкретных результатов. Возможны и случаи переуступки/продажи патентов – у бизнеса больше возможностей осуществить переход от прототипа к масштабному производству;

- Активное сотрудничество индустриальных компаний и пропорциональный обмен достижениями в рамках взаимовыгодного сотрудничества - процесс локализации в конкретной географической локации способствует интенсификация контактов между агентами [2. - С. 61.];

- Увеличение сотрудничества с научно-исследовательскими институтами как прямым путем (финансирование), так и прочими способами (совместные программы, предоставление ресурсов и инфраструктуры компании для научных экспериментов);

- Более плотное взаимодействие компаний с ВУЗами, система корпоративного обучения в полном цикле, это финансово затратно. Более реализуемым смотрится создание совместных программ с ВУЗом, когда студенты будут сразу получать необходимую теоретическую базу, а компании будут максимально заинтересованы в привлечении таких студентов к себе на работу как после окончания обучения, так и на стажировку во время обучения;

- Работа с технологическими посредниками, помогающими в нормализации процесса инновационного развития на предприятии – многие разработки в нашей стране тормозятся из-за отсутствия опыта. Многие научные центры и технологические компании буксуют на таких звеньях в НИОКР как выход на рынок/переход к масштабному производству.

Можно подытожить, что именно в частных агентах, мы видим тех акторов, которые могли бы восполнить имеющиеся пробелы в цепочках становления инновационного продукта. Российские научно-исследовательские центры приходят ко множеству открытий в исследовательской среде, создаются в том числе и прототипы многих технологичных продуктов, однако на этой ступени и все останавливается. Финансирования на последующие этапы не хватает, государство не всеильно обеспечивать все разработки в стране. Должна сложиться такая ситуация, чтобы бизнесу стало выгодно вкладывать денежные средства в разработки научно-исследовательских центров.

В последнее десятилетие, крупный бизнес начал активно использовать смежный опыт советского периода, когда функционировали отраслевые НИИ. Бизнес начал создавать собственные научные структуры, занимающимися инновационными разработками в сфере функционирования предприятия [4. С. 47]. Рассмотрение следующих параметров поможет понять структуру и область их функционирования:

- Доля расходов на НИОКР в средних и крупных производственных предприятиях;
- Зоны ответственности НИЦ;
- Показатели эффективности НИЦ в разрезе идентификаторов инновационного развития;
- Какой уровень взаимодействия у НИЦ и научных институтов/инновационных стартапов/ВУЗов.

Изучение взаимоотношения научных институтов/инновационных стартапов/университетов с крупными и средними индустриальными предприятиями нашей страны является приоритетным, так как формы изучаемых взаимодействий отражают ключевые вопросы цепочек инновационного производства.

Плотное сотрудничество производственных и научных предприятий может привести к появлению новых и развитию текущих форм взаимодействий двух субъектов инновационного процесса. Следовательно анализ данных

процессов поможет понять, что еще требуется для дальнейшего планомерного развития нового технологического уклада в стране. Возможно и получить ответы об эффективности взаимодействия агентов на основании изучения ключевых показателей, моделей построения процессов между предприятиями, уровне преодоления барьеров во взаимодействиях.

Список литературы:

1. Зинов В.Г., Федоров И.С. Трансфер технологий из академического в реальный сектор экономики: барьеры и возможные решения. Экономика науки, - 2022. № 8(3–4). – С. 156–173.
2. Квинт В.Л., Новикова И.В., Алимуратов М.К., Сасаев Н.И. Стратегирование технологического суверенитета национальной экономики // Управленческое консультирование, - 2022. № 9. - С. 57-67.
3. Кравченко Н.А. Сотрудничество науки и бизнеса: региональный опыт и перспективы развития // Регион: экономика и социология, 2024. № 1 (121), - С. 228-257.
4. Никулин М. В. Система инновационного технологического развития российских промышленных предприятий в современных условиях // Экономика. Право. Инновации, 2024. № 2. - С. 38–49.
5. Юревич М.А. Кооперация университетов и бизнеса как фактор формирования технологического суверенитета // Проблемы развития территории, 2022. Т. 26. № 4. - С. 47–60.

РАЗРАБОТКА СТАНДАРТИЗИРОВАННЫХ ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ ДЛЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ С УЧЕТОМ ЭКОЛОГИЧЕСКИХ НОРМ

Яшин С.Н.

Доктор экономических наук, профессор,
заместитель директора,

Нижегородский институт управления – филиал РАНХиГС

Малова С.А.

Ассистент кафедры менеджмента и государственного управления,
Национальный исследовательский Нижегородский государственный
университет им. Н.И. Лобачевского

Аннотация. В данной статье было рассмотрено применение стандартизованных инновационного проекта по проектированию замкнутого цикла водопользования на промышленных предприятиях с учетом экологических норм, направленного на минимизацию потребления пресной воды из природных источников и сокращение сбросов сточных вод.

Ключевые слова: Экологические нормы, промышленные инновации, инновационные проекты, проектирование замкнутого цикла водопользования в промышленности.

Актуальность исследования методов управления инновационными проектами на промышленных предприятиях с учетом государственной экологической политики обусловлена рядом факторов. В современных условиях глобализации и ужесточения конкуренции на мировых рынках инновационная активность становится ключевым инструментом повышения конкурентоспособности промышленных предприятий. Одновременно нарастающие экологические проблемы и усиление экологических требований со стороны государства, потребителей и инвесторов создают новые вызовы для промышленного сектора.

При сравнительном анализе российского и зарубежного опыта внедрения инновационных проектов с учетом экологических факторов выявил различия в подходах, масштабах и результативности.

Существенное различие между российским и зарубежным опытом заключается в характере нормативно-правовой базы, регулирующей экологические инновации. В развитых странах экологическое регулирование носит комплексный характер и включает широкий спектр инструментов – от жестких нормативных требований до экономических стимулов.

Как отмечает Д.О. Скобелев, основными принципами экологической политики России являются «презумпция экологической опасности планируемой хозяйственной деятельности», «обязательность оценки воздействия на окружающую среду», «платность природопользования». Но в отличие от зарубежной практики, где экологические нормы являются драйверами инноваций, в России они зачастую воспринимаются как ограничивающий фактор.

Проект по внедрению замкнутого цикла водопользования направлен на минимизацию потребления свежей воды из природных источников и сокращение сбросов сточных вод за счет их очистки и повторного использования в технологических процессах. Актуальность данного проекта подтверждается следующими факторами:

- Значительные объемы сбросов недостаточно очищенных сточных вод российскими промышленными предприятиями (более 80% от общего объема сбросов, по данным Росприроднадзора).
- Растущие платежи за водопользование и негативное воздействие на водные объекты.
- Ужесточение экологических нормативов в соответствии с обновленным природоохранным законодательством.
- Необходимость улучшения экологического имиджа предприятий в соответствии с ESG-критериями.

Концепция замкнутого цикла водопользования основана на принципе

многократного использования водных ресурсов в производственном цикле с поэтапной очисткой до требуемых параметров качества, что позволяет одновременно достичь экологических и экономических целей.

Для оптимизации процессов очистки и повторного использования воды предусматривается разделение сточных вод предприятия на несколько потоков в зависимости от характера и степени загрязнения. Рассмотрим таблицу 1.

Таблица 1 – Классификация водных потоков и особенности их обработки

Категория водных потоков	Характеристика	Особенности обработки	Направления повторного использования
Условно чистые воды	Охлаждающие воды, конденсаты	Минимальная обработка (фильтрация)	Системы охлаждения, подпитка котлов
Малозагрязненные воды	Промывные воды, стоки с низким содержанием загрязнений	Механическая и физико-химическая очистка	Вспомогательные процессы
Сильнозагрязненные воды	Технологические стоки с высокой концентрацией загрязнений	Многоступенчатая очистка	После глубокой очистки - в технологические процессы
Токсичные воды	Стоки, содержащие токсичные вещества	Специальные методы обезвреживания	Ограниченное использование после очистки

Технологическая схема замкнутого цикла водопользования включает следующие основные компоненты:

1. Блок первичной очистки для удаления крупных включений, песка, нефтепродуктов и выравнивания состава сточных вод.
2. Блок физико-химической очистки, включающий процессы коагуляции, флокуляции и флотации для удаления коллоидных загрязнений, нефтепродуктов и тяжелых металлов.
3. Блок биологической очистки с использованием мембранных биореакторов (МБР) для глубокого удаления органических загрязнений и соединений азота.
4. Блок глубокой доочистки, включающий многослойную фильтрацию, обратный осмос и обеззараживание ультрафиолетом.

5. Системы водоподготовки для корректировки состава очищенной воды в соответствии с требованиями конкретных технологических процессов.

6. Инфраструктура для накопления, распределения и транспортировки очищенной воды.

7. Автоматизированные системы контроля качества воды и управления процессами очистки.

Рассмотренный типовой инновационный проект внедрения замкнутого цикла водопользования представляет собой решение, обеспечивающее снижение негативного воздействия на водные объекты при одновременном повышении экономической эффективности производства. Проект соответствует современным тенденциям в области устойчивого развития и экологических инноваций, выявленным при анализе зарубежного и отечественного опыта.

Модульный характер проекта обеспечивает возможность его адаптации к специфическим условиям различных промышленных предприятий с учетом их отраслевой принадлежности, масштаба производства, особенностей технологических процессов и финансовых возможностей. Внедрение предлагаемых технических и организационных решений позволит российским промышленным предприятиям приблизиться к лучшим мировым практикам в области экологически ответственного водопользования.

Предложенная концепция и структура экологически ориентированного инновационного проекта призваны обеспечить комплексный подход к внедрению экологических инноваций на промышленных предприятиях, учитывая как экологические, так и экономические аспекты.

Практическая значимость исследования заключается в возможности применения разработанных методов и типового проекта в практике управления инновационной деятельностью промышленных предприятий различных отраслей. Модульный характер и механизмы адаптации позволяют использовать предложенные решения с учетом специфики конкретных предприятий.

Список литературы:

1. Вишнягова, Е. А. Экосистема как механизм устойчивого развития промышленности / Е. А. Вишнягова, И. А. Соловьева // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. – 2022. – № 1(16). – С. 62-76. – DOI: 10.14529/em220106.
2. Зелёные технологии [Электронный ресурс] // РХТУ. – URL: <https://mustr.ru> (дата обращения: 12.10.2025).
3. Использование экологических инноваций на промышленных предприятиях [Электронный ресурс] // КиберЛенинка. – URL: <https://cyberleninka.ru> (дата обращения: 12.10.2025).
4. Скобелев. Д. О. Экологическая промышленная политика: основные направления и принципы становления в России / Д. О. Скобелев // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. – URL: <https://msuecon.elpub.ru> (дата обращения: 12.03.2025).
5. Яшин С.Н., Боронин О.С., Малова С.А. Метод оценки реализации инновационных проектов промышленными предприятиями с учетом промышленной и экологической безопасности //Журнал "Безопасность и охрана труда" №4, 2021 // DOI 10.54904/52952_2021_4_55
6. Яшин С. Н., Туккель И. Л., Кошелев Е. В., Захарова Ю. В. Экономика и финансовое обеспечение инновационной деятельности: учебник и в 2 т. — Т. 2: Финансовое обеспечение. — Нижний Новгород: Изд-во Нижегородского госуниверситета, 2016. — 709 с.

ФОРМИРОВАНИЕ ТИПОВОГО ИННОВАЦИОННОГО ПРОЕКТА ДЛЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ С УЧЕТОМ ЭКОЛОГИЧЕСКИХ ФАКТОРОВ

Малова С.А.

Ассистент кафедры менеджмента и государственного управления,
Национальный исследовательский Нижегородский государственный
университет им. Н.И. Лобачевского

Аннотация. В данной статье рассматривается внедрение типового инновационного проекта по проектированию замкнутого цикла водопользования на промышленном предприятии направленного на минимизацию потребления пресной воды из природных источников и сокращение сбросов сточных вод за счет их очистки и повторного использования в технологических процессах.

Ключевые слова: промышленные инновации, экологическая безопасность, инновационные проекты, проектирование замкнутого цикла водопользования в промышленности.

Несмотря на растущую значимость экологических аспектов, существующие методы управления инновационными проектами на российских промышленных предприятиях часто не учитывают экологические факторы в достаточной мере или рассматривают их исключительно как ограничения, а не как возможности для развития. Это обуславливает необходимость исследования и разработки современных методов управления инновационными проектами, обеспечивающих эффективную интеграцию экологических требований и возможностей.

При сравнительном анализе российского и зарубежного опыта внедрения инновационных проектов с учетом экологических факторов выявил различия в подходах, масштабах и результативности. Зарубежные компании показывают более системный и стратегический подход к экологическим инновациям,

в то время как российские предприятия преимущественно ориентированы на соблюдение нормативных требований. Рассмотрим концепцию и структуру типового инновационного проекта, учитывающего как лучшие мировые практики, так и специфику российских предприятий. Проект по внедрению замкнутого цикла водопользования на промышленном предприятии направлен на минимизацию потребления свежей воды из природных источников и сокращение сбросов сточных вод за счет их очистки и повторного использования в технологических процессах.

Концепция замкнутого цикла водопользования основана на принципе многократного использования водных ресурсов в производственном цикле с поэтапной очисткой до требуемых параметров качества. Выбор этого направления обусловлен следующими факторами:

1. Экологический аспект – снижение негативного воздействия на водные объекты, сокращение объемов забора свежей воды, сохранение природных экосистем.

2. Экономический аспект – снижение платежей за водопользование и сбросы, сокращение операционных затрат, повышение ресурсоэффективности производства.

3. Технологический аспект – наличие апробированных технологий очистки воды, доступность оборудования, в том числе отечественного производства.

4. Регуляторный аспект – соответствие ужесточающимся требованиям природоохранного законодательства, снижение рисков штрафных санкций.

Стратегическая цель проекта: снижение негативного воздействия на водные объекты при одновременном повышении экономической эффективности водопользования на промышленном предприятии.

Предлагаемая концепция базируется на интеграции экологических аспектов на всех этапах разработки и реализации проекта. Главной особенностью является стратегический подход, при котором экологические инновации рассматриваются не как вынужденная мера соответствия

нормативным требованиям, а как возможность для повышения конкурентоспособности, оптимизации производственных процессов и создания новых рыночных возможностей.

Концептуальные основы включают следующие принципы:

1. Принцип стратегической интеграции – экологические цели и задачи интегрируются в общую стратегию предприятия и соответствуют его долгосрочным бизнес-целям.

2. Принцип жизненного цикла – оценка экологического воздействия и поиск инновационных решений охватывают весь жизненный цикл продукта или процесса.

3. Принцип технологической инновационности – ориентация на внедрение наилучших доступных технологий (НДТ) и инновационных решений.

4. Принцип экономической эффективности – экологические инновации должны быть экономически обоснованы, обеспечивая не только снижение негативного воздействия на окружающую среду, но и экономические выгоды.

5. Принцип вовлеченности стейкхолдеров – взаимодействие со всеми заинтересованными сторонами, включая сотрудников, местные сообщества, потребителей, поставщиков и регуляторов.

6. Принцип системности и комплексности – экологические инновации внедряются системно, охватывая все аспекты деятельности предприятия.

7. Принцип измеримости и прозрачности – проект предусматривает четкие, измеримые показатели эффективности и механизмы мониторинга.

Для оценки эффективности проекта предлагается использовать систему критериев, охватывающих экологические, экономические и социальные аспекты:

1. Экологические критерии: снижение выбросов/сбросов загрязняющих веществ, сокращение образования отходов, снижение потребления ресурсов, снижение углеродного следа.

2. Экономические критерии: чистый дисконтированный доход (NPV), внутренняя норма доходности (IRR), срок окупаемости, снижение операционных затрат, снижение платежей за негативное воздействие.

3. Социальные критерии: улучшение условий труда, создание новых рабочих мест, повышение компетенций персонала, улучшение взаимоотношений с местным сообществом.

Предложенная концепция и структура экологически ориентированного инновационного проекта призваны обеспечить комплексный подход к внедрению экологических инноваций на промышленных предприятиях, учитывая как экологические, так и экономические аспекты.

Практическая значимость исследования заключается в возможности применения разработанных методов и типового проекта в практике управления инновационной деятельностью промышленных предприятий различных отраслей. Модульный характер и механизмы адаптации позволяют использовать предложенные решения с учетом специфики конкретных предприятий.

Перспективы дальнейших исследований связаны с развитием методологии оценки интегрированной эффективности экологических инноваций, разработкой отраслевых модификаций типового проекта, изучением возможностей применения цифровых технологий для повышения экологической эффективности инновационных проектов, а также исследованием механизмов стимулирования экологических инноваций со стороны государства и финансовых институтов.

Список литературы:

1. Вишнягова, Е. А. Экосистема как механизм устойчивого развития промышленности / Е. А. Вишнягова, И. А. Соловьева // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. – 2022. – № 1(16). – С. 62-76. – DOI: 10.14529/em220106.

2. Зелёные технологии [Электронный ресурс] // РХТУ. – URL:

<https://mustr.ru> (дата обращения: 12.10.2025).

3. Использование экологических инноваций на промышленных предприятиях [Электронный ресурс] // КиберЛенинка. – URL: <https://cyberleninka.ru> (дата обращения: 12.10.2025).

5. Яшин С.Н., Боронин О.С., Малова С.А. Метод оценки реализации инновационных проектов промышленными предприятиями с учетом промышленной и экологической безопасности //Журнал "Безопасность и охрана труда" №4, 2021 // DOI 10.54904/52952_2021_4_55

6. Яшин С. Н., Туккель И. Л., Кошелев Е. В., Захарова Ю. В. Экономика и финансовое обеспечение инновационной деятельности: учебник и в 2 т. — Т. 2: Финансовое обеспечение. — Нижний Новгород: Изд-во Нижегородского госуниверситета, 2016. — 709 с.

ФОРМИРОВАНИЕ «ЗЕЛЕННЫХ» ПРОЕКТОВ В УПРАВЛЕНИИ ИНВЕСТИЦИЯМИ

Муранова Т.Д.

Старший преподаватель кафедры торгового дела,
Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

Аннотация. В работе рассматриваются особенности процесса формирования и становления «зеленых» проектов в управлении инвестициями предприятий и нашей страны. Отражаются современные взгляды отечественных научных исследователей на сферу применения «зеленых» проектов.

Ключевые слова: проекты, «зеленые» технологии, управление, инвестиционная деятельность.

В современных условиях развития цифровой экономики и технологического лидерства, воздействия внешних экономических угроз

возрастает роль необходимости привлечения дополнительных средств для развития экономики нашей страны. Одним из актуальных направлений инвестирования становятся «зеленые» проекты, которыми необходимо правильно управлять в условиях социально-экономических трансформаций [2].

Формирование «зеленых» проектов для целей управления инвестициями и инвестиционной деятельностью способствует решению кризисных ситуаций в управлении всей деятельностью предприятия [1]. С учетом особенностей разработки «зеленых» проектов и их реализации на территории нашей страны [3] образуются наиболее успешные варианты их воплощения в разных сферах, таких как строительство [8] или промышленность [5]. Кроме этого, вопрос экологичности распространяется практически на все приоритетные направления развития экономики страны и ее устойчивого развития. Для этого устанавливаются определенные критерии, в соответствии с которыми проекты будут считаться экологическими, безвредными для окружающей среды и в следствии становятся такие проекты «зелеными». Ряд сфер с учетом своего вида деятельности требуют наличия именно «зеленого» проекта. К таким отраслям относится металлургия, химическая и целлюлозно-бумажная промышленность и ряд других [3]. Ряд отечественных научных авторов [5, 6] выделяют необходимость повышения экологической эффективности за счет привлечения дополнительных инвестиций, что подтверждается выделением государственных мер поддержки по реализации «зеленых» проектов на национальном и международном уровне.

К ключевым аспектам, оказывающим влияние на эффективность отечественной экономики в условиях развития «зеленых» проектов, можно отнести общие затраты на снижение экологических отходов и энергопотребления, уровень рентабельности предлагаемых решений и проектов в сфере инвестирования. Кроме этого, проводится оценка успешности инвестиционных проектов с применением «зеленых» технологий, выявляются факторы, способствующие успешности проекта, и направления, по которым не достигнуты необходимые показатели. В совокупности это позволяет

определить сферу для привлечения инвестиций с учетом сформированности «зеленых» проектов.

Тенденциями развития инвестиционной привлекательности каждого конкретного региона [4] определяется необходимость учета доли «зеленых» проектов в потоке инвестиционных предложений с целью соответствия требованиям национальных проектов, в которых отражается необходимость развития экологичных решений в управленческой сфере. Для реализации данных решений выделяется соответствующее финансирование на уровне федерального и регионального бюджетов [9]. На основе показателя «зеленого» экономического роста [5], который называют «декаплинг», анализируются экологические проблемы и способы их решения, что особо актуально для промышленности.

Таким образом, в результате проведенного теоретического исследования и систематизации научных взглядов отечественных авторов выявлены особенности процесса формирования и становления «зеленых» проектов в управлении инвестициями предприятий, а также отражены их современные взгляды на сферу применения и реализации «зеленых» проектов.

Список литературы:

1. Management of industrial enterprise in crisis with the use of incompany reserves / E. Garina, V. Kuznetsov, E. Romanovskaya [et al.] // Contributions to Economics. – 2017. – No. 9783319606958. – P. 549-555.
2. Белокрылова О.С. Инвестирование в "зеленые" проекты: стандарты, барьеры, реализация в России // Проектный и инвестиционный менеджмент в условиях социально-экономических трансформаций: Материалы III Национальной научно-практической конференции текстовое электронное издание, Краснодар, 07 апреля 2022 года. – Краснодар: ФГБУ "Российское энергетическое агентство" Минэнерго России Краснодарский ЦНТИ- филиал ФГБУ "РЭА" Минэнерго России, 2022. – С. 69-76.
3. Волосатова А.А. Зеленые проекты: особенности разработки и

реализации в России // Экологические проблемы северных регионов и пути их решения: Материалы VIII Всероссийской научной конференции с международным участием, посвященной 300-летию Российской академии наук и 35-летию Института проблем промышленной экологии Севера КНЦ РАН. Апатиты, 24–29 июня 2024 г., Апатиты, 24–29 июня 2024 года. – Апатиты: Федеральный исследовательский центр «Кольский научный центр Российской академии наук, Изд-во ФИЦ КНЦ РАН, 2024. – С. 165-166.

4. Муранова Т.Д. Тенденции инвестиционного и инновационного развития Нижегородского региона как фактора обеспечения экономической безопасности // Экономико-правовые проблемы обеспечения экономической безопасности Российской Федерации: Сборник научных статей по итогам международной научно-практической конференции, Нижний Новгород, 27 апреля 2023 года. – Нижний Новгород: Нижегородская академия Министерства внутренних дел Российской Федерации, 2023. – С. 231-237.

5. Попова В. К. "Зеленые" проекты для промышленности / В. К. Попова, Ф. К. Хуажева // Управление качеством на этапах жизненного цикла технических и технологических систем АПК: Сборник научных статей Всероссийской научно-технической конференции, Курск, 30 мая 2024 года. – Курск: ЗАО "Университетская книга", 2024. – С. 175-178.

6. Пушкарева М.Б. Особенности инвестирования в "зеленые" проекты // Экономика и управление в машиностроении. – 2021. – № 4. – С. 57-60.

7. Чкалова О.В. Перспективы развития торговых центров // Маркетинг в России и за рубежом. – 2002. – № 4. – С. 69-74.

8. Экономически успешные и неуспешные «зеленые» проекты в строительстве / А. В. Дубинин, Д. Е. Картавый, А. В. Матяш [и др.] // Финансовая экономика. – 2025. – № 1. – С. 179-182.

9. Яшин С.Н. Управление бюджетами территорий в современных условиях реформирования бюджетной системы Российской Федерации / С.Н. Яшин, Н.И. Яшина // Финансы и кредит. – 2004. – № 15(153). – С. 47-56.

ИННОВАЦИИ КАК ИНСТРУМЕНТ УСТОЙЧИВОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО РОСТА И ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ГОСУДАРСТВА

Сушкова И.А.

Кандидат экономических наук, доцент,
доцент кафедры «Отраслевое управление и экономическая безопасность»,
Саратовский государственный технический университет имени Гагарина Ю.А.

Аннотация. В статье рассматривается важность обеспечения экономической безопасности в современных условиях. Отмечается, что развитие и внедрение инноваций, в условиях неопределенности, становится инструментов поддержания устойчивого экономического роста и обеспечения экономической безопасности. Доказывается, что инновационное развитие любого общества и его экономической системы на сегодняшний день, возможно только через внедрение научно-технологических достижений. В условиях неопределённости существенно возрастает роль государства в решении этих проблем.

Ключевые слова: национальная экономика, экономический рост, научно-технологическое развитие, инновационные продукты, факторы, угрозы, управление инновациями.

В сложившихся на сегодняшний день условиях неопределённости, связанных с введением в отношении России серьёзных экономических и политических санкций, обеспечение необходимого уровня экономической безопасности, приобретает первостепенное значение. Одним из ключевых инструментов в данном контексте является создание и внедрение инноваций, позволяющих существенно снизить зависимость российской экономики от высокотехнологичного импорта [1, с. 240].

Важно понимать, что высокая зависимость национальной экономики от импорта, должна рассматриваться в качестве критической угрозы с позиции

обеспечения необходимого уровня экономической и национальной безопасности. В условиях неопределённости, когда доступ к зарубежным технологиям и инновациям существенным образом ограничен, развитие и внедрение собственных инновационных продуктов становится одним из наиболее значимых инструментов поддержания устойчивого экономического роста.

По сути, можно говорить о том, что санкции, введённые в отношении России, оказали существенное негативное влияние на высокотехнологичный импорт, включающий: оборудование, программное обеспечение, продукцию двойного назначения и др. [2, с. 1756].

Актуальность данного исследования подтверждается мнением учёных и экспертов, которые пришли к выводу о том, что глубокие геополитические изменения, произошедшие в мире, стали причиной возникновения трудноразрешимых конфликтов между отдельными странами. Такая ситуация вынуждает пересмотреть существующие на сегодняшний день документы стратегического планирования [3, с. 309].

Автор считает необходимым обратить внимание на то, что инновационное развитие любого общества и его экономической системы на сегодняшний день, невозможно представить без кардинального преобразования всей хозяйственной деятельности через внедрение научно-технологических достижений. Данный процесс представляет собой комбинацию различных составляющих, обеспечивающих достижение главного результата, а именно – обеспечение необходимого уровня экономической безопасности государства в целом.

Следовательно, можно говорить о том, что научно-технологическое развитие является одним из ключевых факторов, оказывающих влияние на результативность инновационного процесса. Такой процесс предусматривает внедрение передовых научных достижений как в виде продуктовых, так и технологических инноваций, в различные сферы человеческой деятельности, включая материальное производство. Научно-технологическое развитие сопровождается сокращением производственных циклов, качественным преобразованием ресурсной базы и методов производства, а также

трансформацией характера труда и повышением уровня профессиональной квалификации работников. По сути, научно-технологическое развитие должно рассматриваться как некий инструмент, позволяющий успешно решать большое количество проблем, связанных с безопасностью национальной экономики.

В отечественных документах стратегического планирования признаётся существование большого количества факторов, оказывающих влияние на возникновение угроз, представляющих собой серьёзную угрозу для общества, экономики и государственного управления [4, ст. 14].

Эксперты обращают внимание на то, что экономическое развитие, включающее технологический прогресс, имеет волнообразный и неравномерный характер. Эта динамика проявляется в чередовании периодов подъема и спада, вызванных внутренними и внешними факторами, влияющими на функционирование экономической системы. В настоящее время ведущие экономики мира переживают переход к шестому технологическому укладу, при этом пятый технологический уклад постепенно утрачивает свою актуальность [5, с. 159]. Пятый технологический уклад основан на широком применении микроэлектроники и информационных и коммуникационных технологий. Достижения пятого технологического уклада, по сути, произвели революцию в производственных процессах, логистике, управлении и коммуникациях, что способствовало формированию постиндустриального общества. Шестой технологический уклад, в отличие от предыдущего, акцентируется на развитии искусственного интеллекта, технологий больших данных, интернета вещей и биотехнологиях. Эти инновации открывают новые возможности для повышения эффективности производства, улучшения качества продукции и услуг, а также создания принципиально новых моделей взаимодействия между экономическими субъектами.

Российская национальная экономика, в отличие от экономик развитых стран, находится на завершающей стадии четвёртого технологического уклада, что обусловлено совокупным воздействием внешних и внутренних факторов. В качестве внешних факторов следует выделить сложную геополитическую

ситуацию и санкционные ограничения, введённые в отношении Российской Федерации. Внутренние факторы включают в себя недостатки национальной экономической модели, базирующейся на сырьевой ориентации, а также низкую эффективность государственной экономической политики.

Таким образом, можно говорить о том, что российская национальная экономика находится в положении необходимости её трансформации. Такая ситуация сложилась как следствие воздействия большого числа негативных факторов, требующих принятия эффективных рисков для недопущения возникновения угроз не только экономической, но национальной безопасности.

По мнению автора, эффективное решение этой наисложнейшей задачи должно предусматривать проведение масштабных структурных преобразований, основанных на теоретической концепции неоиндустриализации национальной экономики. Данную концепцию следует рассматривать как некую систему хозяйственной деятельности, опирающуюся на расширение так называемого «нового знания», создание и внедрение инноваций, а также разработку и применение более совершенных средств производства, что позволит, в конечном итоге, обеспечить экономический, технологический и инновационный суверенитет, и, как следствие, обеспечить необходимый уровень безопасности [6, с. 23].

Эффективное решение описанных проблем невозможно представить себе вне системы государственного управления инновациями. Автор считает, что участие государства не должно ограничиваться исключительно созданием необходимой инфраструктуры и финансированием научных исследований. В условиях неопределённости роль государства существенно возрастает. Государство, обладая широкими регуляторными и финансовыми ресурсами, способно не только стимулировать развитие отдельных отраслей, но и создавать условия для межотраслевого взаимодействия и преодоления институциональных и инфраструктурных барьеров, препятствующих инновационному прогрессу. По сути, государственное управление превращается в решающий фактор, определяющий скорость и направление

инновационных преобразований. Иными словами, роль государства должна превратиться из «пассивного спонсора» в драйвер инновационного процесса. Для этого государство, помимо создания инфраструктуры и финансирования исследований должно: во-первых, сформировать спрос на инновации, стимулирующие научно-образовательные институты к инновационной деятельности; во-вторых, сформировать эффективную систему профессиональной переподготовки персонала, обеспечив тем самым приобретение ими актуальных навыков, востребованных на современном рынке труда; в-третьих сформировать благоприятные институциональные условия для поддержки научных исследований и разработок, а также на создание механизмов коммерциализации научных достижений.

По мнению автора, реализация описанных предложений, в конечном итоге, позволит сформировать достаточно эффективную систему государственного управления, ориентированную на формирование и развитие инноваций, а это, в свою очередь, позволит обеспечить необходимый уровень безопасности государства.

Список литературы:

1. Сушкова, И.А. Импортозамещение как фактор экономической безопасности в условиях неопределенности / И.А. Сушкова // Актуальные тренды цифровой трансформации промышленных предприятий : сборник статей Всероссийской научно-практической конференции, Казань, 30–31 октября 2024 года. – Курск: ЗАО «Университетская книга», 2024. – С. 240-243.
2. Гудкова, О.Е. Влияние международных технологических санкций на инновационное развитие национальной экономики России / О.Е. Гудкова // Экономика, предпринимательство и право. – 2024. – Т. 14, № 5. – С. 1753-1768.
3. Багратуни, К.Ю. Формирование инновационной экономики России в условиях санкционного давления / К.Ю. Багратуни, Э.А. Осадчий, М.С. Клименкова [и др.] // Инновации и инвестиции. – 2023. – № 1. – С. 309-311.
4. Указ Президента Российской Федерации от 28 февраля 2024 г.

№ 145 «О Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации» // Собрание законодательства Российской Федерации, 4 марта 2024 г. № 10 ст. 1373.

5. Авербух, В.М. Шестой технологический уклад и перспективы России (Краткий обзор) / В.М. Авербух // Вестник Ставропольского государственного университета. – 2010. – № 6. – С. 159-166.

6. Сушкова, И.А. Неоиндустриальные преобразования – путь выхода российской экономики из системного кризиса / И.А. Сушкова // Информационная безопасность регионов. – 2017. – №1(26). – С. 24-30.

ИНСТРУМЕНТЫ ФИНАНСИРОВАНИЯ МАЛОГО БИЗНЕСА

Томашевская Е.Ю.

Кандидат эконом. наук, доцент,

доцент кафедры цифровой аналитики и контроля,

ФГБОУ ВО «Донецкий национальный университет экономики и торговли
имени Михаила Туган-Барановского»

Аннотация. В статье обозначена важность функционирования малого бизнеса. Представлено понятие «инвестиции в малое предпринимательство». Перечислены меры поддержки для развития малого бизнеса. Систематизированы и охарактеризованы инструменты финансирования в малом бизнесе.

Ключевые слова: инвестиции, инструменты финансирования, собственные и заемные средства, малый бизнес.

В условиях цифровизации бизнеса и ужесточения требований по внедрению различных технологий малое предпринимательство подвержено жесткой конкуренции. В то же время оно является формой предпринимательства, наиболее быстро реагирующей на изменения

в экономике и способной в кратчайшие сроки адаптироваться к быстро меняющимся условиям хозяйствования, являясь важной составляющей в условиях кризиса. Любая отрасль экономики, связанная с созданием и развитием малого бизнеса, нуждается в конкретном объеме капитальных инвестиций. Поэтому возникает необходимость привлекать денежные средства не только для первоначальных вложений в проекты, но и для их расширения, так как это способствует экономическому росту страны и решению множества социально-экономических задач для населения.

Инвестиционная деятельность организации представляет собой важнейший механизм, без которого не представляется возможным стратегическое развитие экономического субъекта. В общем, инвестиции представляют собой вложения денежных средств в различные проекты для получения выгоды. Инвестиции в малое предпринимательство – это финансирование бизнес-идей на ранних этапах развития организации, а также поддержка уже действующей компании при активном развитии новых видов деятельности и проникновения на новые рыночные ниши.

Основными документами, регулирующими инвестиции в малый бизнес, являются Федеральный закон «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» от 25.02.1999 № 39-ФЗ, а также Федеральный закон «О защите и поощрении капиталовложений в Российской Федерации» от 01.04.2020 № 69-ФЗ. На данный момент государство активно поддерживает малый бизнес. В этом ключе предлагаются разнообразные программы поддержки для новых и существующих предприятий: снижение налоговой нагрузки, льготное кредитование, цифровая платформа МСП (для ознакомления с мерами поддержки, актуальной информацией и онлайн-сервисами для бизнеса), социальный контракт на открытие бизнеса (субсидии и гранты от государства), расширение использования экспериментального режима АУСН, снижение нагрузки по страховым взносам для субъектов МСП и административной нагрузки, декриминализация предпринимательской деятельности и другое

[1, С.101-102]. В таблице 1 подробно рассматриваются преимущества и недостатки некоторых инструментов финансирования для малого бизнеса.

Таблица 1 – Инструменты финансирования для малого бизнеса

Инструменты финансирования	Преимущества для малого бизнеса	Недостатки для малого бизнеса
Собственные средства	- полный контроль над средствами (отсутствие зависимости от кредиторов); - быстрое принятие решений по использованию средств.	- ограничение ресурсов; - риск потери собственных средств.
Заемные средства (кредиты и государственные субсидии)	- большее количество ресурсов (расширение возможностей бизнеса); - гибкие условия кредитования (сроки погашения, условия выплат и т.д.); - льготные условия от государства (меры поддержки малого бизнеса).	- зависимость от стоимости заемного капитала (колебание процентной ставки); - возможные сложности получения кредита (предоставление необходимой документации, соответствие требований к заемщику).
Венчурные фонды, бизнес-ангелы, краудфандинг	- предоставление значительных денежных средств; - профессиональная помощь в бизнесе, получение знаний и опыта в различных сферах (маркетинг, финансы и т.д.); - расширение круга бизнес- партнеров; - реализация очень рискованных проектов.	- частичная потеря контроля над бизнесом (инвестор имеет весомое значение в принятии решений); - жесткие требования по отбору бизнес- проектов; - ожидания на максимальную отдачу от реализации проекта.
Лизинг	- выгодные условия для малого бизнеса от лизинговых компаний; - прибыль направляется на погашение лизинговых платежей; - требования к лизингополучателям ниже, чем при кредитовании.	- дорогостоящие лизинговые услуги (аренда оборудования может превысить затраты на его покупку в кредит).
Гранты	- безвозмездные денежные средства (возможно в крупных размерах); - сотрудничество с государством повышает доверие бизнес- партнеров.	- большая конкуренция среди малого бизнеса; - узкий круг проектов; - необходимость четкого выполнения условий договора; - строгая отчетность по затратам и срокам выполнения проекта.
Субсидии	- средства, не требующие возврата; - денежные средства покрывают реальные расходы; - повышение устойчивости предприятия к влиянию различных негативных факторов.	- присутствует вероятность полноценно не покрыть затраты по проекту.
Факторинг	- доступность для малого бизнеса; - быстрый доступ к денежным средствам; - не предусмотрено внесение залога; - факторинговые компании берут на себя риск; - поддержка конкурентоспособности; - передача функций по контролю и взысканию долгов.	- сложная процедура сбора и проверки документов; - стоимость факторинговых услуг может быть выше банковского кредита; - потеря финансовой стабильности; - передача информации об условиях работы с контрагентами; - ограничения по видам бизнеса.

* - составлено на основании [2],[3, с.585],[4.с.26], [5 с.167]

Таким образом, привлечение инвестиций в малый бизнес может осуществляться различными способами. Однако, на данный момент времени такие организации продолжают сталкиваться с множеством препятствий для развития своего бизнеса. Несмотря на огромные меры поддержки от государства, возникают трудности по освоению инвестиций и взаимодействию с инвесторами. В свою очередь, инвесторы опасаются вкладывать денежные средства, так как не уверены в перспективности и рентабельности бизнеса. Поэтому необходимо комплексно совершенствовать меры по стимулированию развития малого бизнеса, а именно: упрощать процесс кредитования, повышать правовую и финансовую грамотность населения, стимулировать повышение цифровизации бизнес-процессов, совершенствовать онлайн-площадки для коммуникационных связей малого бизнеса с потенциальными инвесторами.

Список литературы:

1. Ахмадов Х.М. Вклад инноваций и инвестиций в экономическое развитие хозяйствующих субъектов// Вестник Академии знаний. 2025. №2 (67). С.98-103.
2. Перцева С.Ю. Особенности финансирования малых предприятий в условиях цифровизации. URL: <https://mirec.mgimo.ru/upload/ckeditor/files/osobennosti-finansirovaniya-malyh-predpriyatij-v-usloviyah-cifrovizacii.pdf>.
3. Дубикова П.А. Способы инвестирования малого бизнеса / П.А.Дубикова, Е.С. Моница // Экономика и социум. 2016. С.583-586.
4. Панферова Л.В. Поддержка малого бизнеса государством как одна из приоритетных задач /Л.В. Панферова, Д.И. Романова // Oeconomiaetj.us.2020. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/podderzhka-malogo-biznesa-gosudarstvom-kak-odna-iz-prioritetnyh-zadach>.
5. Яковцева М.А. Новый подход к инвестированию в малый бизнес / М.А. Яковцева, А.О. Калинина, М.А. Гаджимурадов // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. 2020. Т.3. С.166-168.

ИНВЕСТИЦИОННЫЕ РЕСУРСЫ ПРОМЫШЛЕННОЙ ПОЛИТИКИ

Фролов В.Г.

Кандидат эконом. наук, доцент,
доцент кафедры экономики предприятий и организаций,
Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

Аннотация. В статье проведен анализ распределения капитальных вложений в основные фонды через призму источников финансирования и видов экономической деятельности. Исследованы ключевые факторы развития промышленного сектора; определены главные препятствия для получения комплексных эффектов в развитии промышленного производства под влиянием изменившихся условий экономики.

Ключевые слова: капиталовложения, инвестиционные ресурсы, стратегическая поддержка промышленности.

“По расчетам Министерства экономического развития Российской Федерации восстановление промышленных активов до уровня 1990 года потребует минимум 250 миллиардов долларов США; однако для достижения мирового уровня технологической оснащенности производимых товаров эта сумма должна будет увеличена вдвое. Согласно расчетам Института экономики Российской академии наук, модернизация и восстановление всех ключевых отраслей материального производства потребует инвестиций от 2500 до 3000 миллиардов долларов США до 2025 года для формирования высокотехнологичной инновационной экономики” [1].

В целом структура инвестиций в основной капитал (таблица 1) показывает, что за рассматриваемый период инвестиции финансируются за счет собственных средств на 51 - 56 %, привлеченных средств на 44 - 49 %. Причем доля банковского кредитования в составе привлеченных ресурсов составила по итогам 2022 года 10,3 %, а бюджетное финансирование – 20,4 %.

Таблица 1 - Структура инвестиций в основной капитал по источникам финансирования (в процентах)

Показатели	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Инвестиции в основной капитал - всего	100,0	100,0	100,0	100	100	100	100
в том числе по источникам финансирования:							
собственные средства	51,0	51,3	53,0	55,0	55,2	56,0	52,8
привлеченные средства	49,0	48,7	47,0	45,0	44,8	44,0	47,2
из них:							
кредиты банков	10,4	11,2	11,2	9,8	9,9	11,0	10,3
в том числе кредиты иностранных банков	2,9	5,4	4,4	2,0	1,8	1,9	1,2
заемные средства других организаций	6,0	5,4	4,3	4,8	4,9	4,5	5,9
инвестиции из-за рубежа	0,8	0,8	0,6	0,4	0,3	0,4	0,3
бюджетные средства	16,4	16,3	15,3	16,2	19,1	18,3	20,4

Источник: составлено автором на основе данных Росстата [2]

В добывающих отраслях происходит увеличение доли инвестиции в основной капитал за счет собственных средств с 62,6 % до 75,6 % (таблица 2) и снижение доли привлеченных средств с 37,4 до 24,4 %. В обрабатывающих отраслях структура инвестиций практически неизменна. Доля собственных средств составляла 71,7 – 75,8 %, привлеченных средств – 24,2 – 28,3 %.

Следует отметить тот факт, что промышленным предприятиям большинства обрабатывающих отраслей кредитные ресурсы на долгосрочные проекты продолжают оставаться практически недоступными. В тоже время предприятия третьего сектора (таблица 2) широко используют бюджетные средства, где доля инвестиции в основной капитал по источникам финансирования составляла от 28,5 % до 44,3 %.

Таблица 2 - Структура инвестиций в основной капитал по источникам финансирования по видам экономической деятельности (в процентах к итогу)

Виды экономической деятельности	Инвестиции в основной капитал - всего	в том числе по источникам финансирования		
		собственные средства	привлеченные средства	бюджетные средства
Добыча полезных ископаемых				
2017	100	62,6	37,4	0,0
2018	100	62,2	37,8	0,1
2019	100	69,9	30,1	0,1
2020	100	75,5	24,5	0,1
2021	100	76,3	23,7	0,1
2022	100	74,5	25,5	0,1
Обрабатывающие производства				
2017	100	71,7	28,3	2,3
2018	100	73,4	26,6	1,8
2019	100	75,8	24,2	2,3
2020	100	72,9	27,1	1,4
2021	100	69,5	30,5	2,2
2022	100	72,3	27,7	2,3
Водоснабжение; водоотведение, организация сбора и утилизации отходов, деятельность по ликвидации загрязнений				
2017	100	46,1	53,9	37,9
2018	100	51,7	48,3	28,5
2019	100	50,1	49,9	38,5
2020	100	48,1	51,9	45,1
2021	100	46,3	53,7	40,3
2022	100	45,1	54,9	47,0

Источник: составлено автором на основе данных Росстата [2]

Оценивая значения индексов предпринимательской уверенности организаций, следует отметить сложную экономическую ситуацию в добывающих и обрабатывающих отраслях по итогам 2016 - 2022 гг. Причем наибольшее давление на себе испытывают именно обрабатывающие производства в период экономической нестабильности и усиления внешних вызовов. В результате только за период 2017 - 2020 гг. количество производственных предприятий уменьшилось на 76340 единиц или на 19%, из них: предприятия, занимающиеся добычей полезных ископаемых - на 921 единицу или 5%; предприятия обрабатывающего сектора – на 65621 единиц или 20%; предприятия сектора «Обеспечение электрической энергией, газом и

паром; кондиционирование воздуха» - на 3953 единиц или 17%; предприятия сектора «Водоснабжение; водоотведение, организация сбора и утилизации отходов, деятельность по ликвидации загрязнений» - на 5845 единиц или 19% [2].

На наш взгляд, современную промышленную политику России необходимо рассматривать как комплекс мер, направленных на трансформацию структуры промышленности и её адаптацию к изменившимся условиям в контексте перехода к инновационному развитию [3] и достижению комплексных эффектов в соответствии с новыми тенденциями экономики [4].

Список литературы:

1. Экономическая безопасность России. Общий курс: учебник / под ред. В.К. Сенчагова. — 6-е изд. - Москва: Лаборатория знаний, 2020. – 818 с.
2. Федеральная служба государственной статистики - URL: <https://rosstat.gov.ru/> (Режим доступа: 05.10.2024).
3. Фролов В.Г. Промышленная политика как интегрированный комплекс развития инновационно-активного предпринимательства производственной сферы // Креативная экономика. - 2013. - № 11 (83). -с. 59 - 62.
4. Фролов В.Г., Захаров В.Я., Каминченко Д.И., Павлова А.А. Системные эффекты развития сложных экономических систем в соответствии с концепцией "Индустрия 4.0" // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: Социальные науки. 2018. № 4 (52). С. 40-47.

ИННОВАЦИИ: ВИДЫ, ОТЧЕТНОСТЬ И СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ

Чечет Д.О.

Аспирант,

Нижегородский Государственный Технический Университет им. Р.Е. Алексеева

Аннотация: В данной статье рассматривается комплекс вопросов, связанных с типологизацией инноваций, системой отчетности предприятий об инновационной деятельности и сравнительным анализом инновационных показателей. Автор анализирует существующие классификации инноваций, описывает ключевые формы статистической отчетности, используемые в Российской Федерации и на международном уровне. Особое внимание уделяется методикам сравнительного анализа инновационной активности различных секторов экономики, регионов и стран на основе данных официальной статистики.

Ключевые слова: инновации; виды инноваций; инновационная деятельность; статистика инноваций; отчетность; сравнительный анализ; отрасли; регионы.

В современной глобальной экономике инновации являются ключевым драйвером экономического роста, конкурентоспособности и долгосрочного развития. Эффективное управление инновационными процессами на микро- и макроуровне требует их четкой классификации, системного мониторинга и глубокого анализа. Понимание видов инноваций, владение инструментами сбора данных и методами их сравнительной оценки формирует основу для выработки адекватной научно-технической и промышленной политики. Цель данной статьи – систематизировать знания о видах инноваций, формах отчетности по инновационной деятельности (ИД) и представить методологические подходы к анализу инновационной статистики в разрезе отраслей, регионов и стран.

1. Виды инноваций: классификации и характеристики

Инновация – это внедренный новый или значительно улучшенный продукт (товар, услуга) или процесс, новый метод маркетинга или новый организационный метод в деловой практике, организации рабочих мест или во внешних связях [1].

Современная теория и практика предлагает несколько оснований для классификации инноваций. Наиболее распространенной является типология, представленная в Руководстве Осло, разработанном Организацией экономического сотрудничества и развития (ОЭСР):

1. Продуктовые инновации – внедрение товаров или услуг, которые являются новыми или значительно улучшенными в части их характеристик или предполагаемого использования.

2. Процессные инновации – внедрение нового или значительно улучшенного метода производства или доставки.

3. Маркетинговые инновации – внедрение нового метода маркетинга, включая значительные изменения в дизайне продукта, упаковке, размещении, продвижении или ценообразовании.

4. Организационные инновации – внедрение нового организационного метода в деловой практике компании, организации рабочих мест или внешних связях.

Кроме того, инновации классифицируют по степени радикальности (радикальные, улучшающие), по характеру новизны (новые для мира, новые для рынка, новые для компании), по сфере применения (технологические, нетехнологические) и по источнику инициативы (инновации, вызванные спросом или предложением) [2].

Таблица 1 – Классификация инноваций по типу новизны

Тип новизны	Характеристика	Пример
Новые для мира	Инновации, впервые внедренные на мировом рынке	Разработка первого смартфона
Новые для рынка	Инновации, уже существовавшие в мире, но впервые внедренные на национальном/региональном рынке	Запуск сервиса каршеринга в стране, где его ранее не было
Новые для компании	Инновации, уже использовавшиеся другими компаниями, но впервые внедренные в данной компании	Внедрение CRM-системы на отдельном предприятии

2. Формы и анализ отчетности предприятий по инновационной деятельности

Основным инструментом сбора первичных данных об инновациях на предприятии является статистическая отчетность. В Российской Федерации ключевой формой является Федеральное статистическое наблюдение «Сведения об инновационной деятельности организации» (форма № 4-инновация). Данная форма позволяет получить информацию о затратах на технологические инновации, их результативности, факторах, препятствующих инновациям, а также о видах инновационной деятельности [3].

Анализ данной отчетности позволяет оценить:

Инновационную активность – долю организаций, осуществлявших технологические инновации.

Структуру затрат на инновации по видам работ (исследования, приобретение машин, ПО и т.д.).

Результативность инноваций через объем инновационных товаров, работ, услуг.

Влияние различных факторов (экономических, нормативных, кадровых) на инновационный процесс.

На международном уровне используются аналогичные анкеты в рамках обследований, координируемых Евростатом (Community Innovation Survey – CIS) и ОЭСР, что обеспечивает сопоставимость данных.

3. Анализ статистики по ИД и сравнение в отраслях, регионах, странах

Сравнительный анализ инновационной статистики является мощным инструментом бенчмаркинга и выявления лучших практик.

Сравнение по отраслям: традиционно высокотехнологичные сектора демонстрируют более высокие показатели инновационной активности по сравнению с низкотехнологичными отраслями. Согласно данным Росстата за 2023 год, уровень инновационной активности организаций в целом по России составил 22,5%. Однако по отраслям наблюдается значительный разброс [4].

Таблица 2 – Уровень инновационной активности организаций в России (2023 г., %)

Виды организаций	Уровень инновационной активности
Высокотехнологичные	43,6%
Средне технологичные высокого уровня	33,0%
Средне технологичные низкого уровня	17,7%
Низкотехнологичные	15,5%

Как видно из данных, лидерами являются высокотехнологичные производства (производство лекарственных средств и материалов, применяемых в медицинских целях; производство компьютеров, электронных и оптических изделий; производство летательных аппаратов, включая космические, и соответствующего оборудования), что связано с высокой конкуренцией и быстрым устареванием технологий в этих сферах.

Сравнение по регионам: внутри страны наблюдается значительная региональная дифференциация. Лидерами, как правило, являются регионы с высокой концентрацией научно-исследовательских институтов, вузов, промышленных кластеров и развитой инфраструктурой. Рейтинг инновационного развития представляет собой результат ранжирования субъектов Российской Федерации по убыванию значений российского регионального инновационного индекса (РРИИ). По данным за 2025 год, наиболее высокие показатели инновационной активности были зафиксированы в Санкт-Петербурге, Москве, Нижегородской и Томской областях, а также в Республике Татарстан [5]. Анализ помогает скорректировать региональную инновационную политику.

Таблица 3 – Рейтинг субъектов РФ по значению российского регионального инновационного индекса

Регион	РРИИ
Москва	0,6543
Республика Татарстан	0,5851
Нижегородская область	0,5592
Санкт-Петербург	0,5521
Томская область	0,5477

Как видно из данных, Москва демонстрирует наивысшие значения по показателям образовательного потенциала и цифровизации, затрат на инновации, экспорта знаний, организационного обеспечения и участия в федеральной научно-технической и инновационной политике.

Сравнение по странам: Международные сопоставления основываются на данных ОЭСР, Евростата и Всемирного банка. Ключевыми показателями являются: доля затрат на НИОКР в ВВП, количество исследователей на тыс. занятых, объем экспорта высокотехнологичной продукции, количество патентных заявок. Страны-лидеры (Израиль, Южная Корея, Швейцария, скандинавские страны) демонстрируют системный подход к финансированию науки и созданию благоприятной инновационной экосистемы [5]. Для сравнения, по доле внутренних затрат на НИОКР в ВВП (1.5% в 2022 г.) Россия уступает не только лидерам (Южная Корея – 4.8%), но и среднему показателю по странам ОЭСР (2.7%) [5], что указывает на необходимость целенаправленных мер государственной поддержки.

Таким образом, системный подход к изучению инноваций предполагает движение от их классификации через организацию сбора данных к комплексному анализу. Понимание многообразия видов инноваций позволяет более точно идентифицировать и стимулировать инновационную деятельность на уровне предприятия. Унифицированные формы отчетности создают эмпирическую базу для анализа. Сравнительный же анализ инновационных показателей отраслей, регионов и стран выявляет диспропорции, определяет конкурентные позиции и формирует доказательную основу для разработки эффективной государственной и корпоративной стратегии инновационного развития. Дальнейшие исследования могут быть сосредоточены на углубленном анализе нетехнологических инноваций и их вклада в производительность, а также на изучении взаимосвязи между типами инновационных стратегий компаний и их финансовыми результатами.

Список литературы:

1. Руководство Осло: Рекомендации по сбору и анализу данных по инновациям. 4-е изд. / Совместная публикация ОЭСР и Евростата. – 2018. – 258 с.
2. Шумпетер, Й. А. Теория экономического развития / Й. А. Шумпетер. – М.: Прогресс, 1982. – 455 с.
3. Об утверждении форм федерального статистического наблюдения с указаниями по их заполнению для организации федерального статистического наблюдения за деятельностью субъектов малого и среднего предпринимательства, состоянием и развитием инновационного потенциала субъектов Российской Федерации, деятельностью в сфере образования, науки, инноваций и информационных технологий: приказ Росстата от 30.07.2021 № 468 (ред. от 28.10.2021). – [Б. м.], 2021. – 150 с.
4. Индикаторы инновационной деятельности: 2025: статистический сборок / В. В. Власова, Л. М. Гохберг, Г. А. Грачева; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М.: НИУ ВШЭ, 2025. – 196 с.
5. Рейтинг инновационного развития субъектов Российской Федерации. Выпуск 10 [Электронный ресурс] / В. Л. Абашкин, Г. И. Абдрахманова, С. В. Артёмов и др. ; под ред. Л. М. Гохберга, Е. С. Куценко ; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М.: ИСИЭЗ ВШЭ, 2025. – URL: http://www.issek.hse.ru/rating_innov_2025 (дата обращения: 15.05.2024).
6. OECD Science, Technology and Industry Scoreboard 2023: The Digital Transformation. – OECD Publishing, Paris, 2023. – 300 p.

ИССЛЕДОВАНИЕ ТЕНДЕНЦИЙ ИННОВАЦИОННОЙ АКТИВНОСТИ РОССИЙСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ ПОСРЕДСТВОМ ЭКОНОМЕТРИЧЕСКОГО ПОДХОДА

Шестерикова Н.В.

Кандидат эконом. наук, доцент кафедры информационных технологий и
инструментальных методов в экономике,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

Мордвинкина И.А.

Старший преподаватель кафедры математики,
ФГБОУ ВО «Волжский государственный университет
водного транспорта»

Аннотация. Статья посвящена исследованию временных рядов, отражающих уровень инновационной активности организаций Российской Федерации. Рассмотрена динамика изменений данных показателей, охватывающая период последних пятнадцати лет. Проведен детальный анализ, разработаны соответствующие эконометрические модели, позволяющие прогнозировать и делать обоснованный вывод относительно характера взаимосвязи ключевых индикаторов инновационной активности. Работа направлена на выявление тенденций и закономерностей развития инновационного потенциала российских компаний, что позволяет оценить эффективность проводимых мероприятий и разработать рекомендации по повышению конкурентоспособности отечественных предприятий на международном рынке.

Ключевые слова. Моделирование, временные ряды, уровень инновационной активности организаций, эконометрические модели, прогнозирование.

Современные преобразования в мировой экономике стимулируют значительный рост инновационной активности среди компаний и организаций,

обусловленный стремительным развитием новейших технологий и услуг. Компании вынуждены адаптироваться к новым реалиям рынка, внедрять передовые решения и технологии, оптимизировать бизнес – процессы, чтобы повышать конкурентоспособность, эффективность бизнеса и устойчивость, отвечая на угрозы быстро меняющейся внешней среды. Инновационная активность становится ключевым фактором успеха в условиях глобализации и цифровизации экономики, определяющим долгосрочные перспективы развития компаний и целых отраслей.

Под инновационной активностью, с точки зрения авторов, понимается совокупность действий организаций, направленных на формирование, внедрение и применение новых или существенно усовершенствованных процессов, методов, технологий, продуктов или услуг, включающую в себя исследования и разработки, внедрение инноваций, а также развитие инновационной культуры и компетенций внутри компании.

Основными тенденциями инновационной активности становятся увеличение бюджетов компаний на научно-исследовательские и опытно – конструкторские работы (НИОКР), что способствует созданию принципиально новых продуктов, услуг и уникальных бизнес – моделей. Наблюдается повсеместное внедрение цифровых технологий, включая искусственный интеллект, большие данные, облачные вычисления и интернет вещей (IoT). Эти инструменты повышают эффективность бизнеса, оптимизируют процессы и открывают возможности для анализа данных и принятия обоснованных управленческих решений. Повышается внимание к экологическим аспектам развития бизнеса, разработка экологически чистых технологий и устойчивых производственных практик. Современный бизнес осознает необходимость тесного взаимодействия с академическими кругами и научными учреждениями, развивая партнерские отношения с ведущими ВУЗами и исследовательскими центрами. Это ускоряет процесс освоения новейших технологических достижений и помогает внедрять инновационные решения в повседневную практику предприятий.

Данное исследование направлено на получение объективных выводов относительно текущего состояния инноваций в экономике России и разработку инструментария для принятия управленческих решений в области технологического обновления отраслей. Цель данной работы заключается в анализе изменений уровня инновационной активности организаций (УИАО) Российской Федерации по разным видам экономической деятельности за период с 2010 по 2024 годы и разработке соответствующих математических моделей для дальнейшего прогнозирования. Объектом исследования является динамика УИАО по секторам экономики РФ. Методы анализа основаны на статистическом и эконометрическом подходах, включающих использование временных рядов, методов линейной и нелинейной регрессии, для моделирования влияния выбранных факторов на динамику УИАО. С помощью корреляционного анализа оценена взаимосвязь между показателями инновационной активности и макроэкономическими факторами (ВВП, инвестиции, экспорт высокотехнологичной продукции). Осуществлена проверка качества разработанных моделей, на основе тестов на значимость полученных параметров, адекватность и точность предсказания модели. Рекомендовано применение разработанных моделей для краткосрочного прогнозирования уровней инновационной активности. Источниками информации послужил раздел официального сайта Росстата «Официальная статистика», где представлены ежегодные показатели инновационного развития компаний и предприятий по отраслям промышленности, сельского хозяйства, строительства, связи, торговли и услуг [1].

Анализ общей динамики индекса инновационной активности организаций в РФ с 2010 по 2024 годы выявляет четкую смену трендов, характеризующихся первоначальным снижением активности и последующим восстановительным ростом. Рассмотрим структуру этих изменений обоснование выбора оптимального метода моделирования тренда [2 – 5].

Эндогенная переменная модели y – общий УИАО в РФ с 2010 по 2024 г.г. (в процентах), экзогенная переменная t – порядковый номер года ($t = \overline{1\bar{5}}$).

Наилучшую точность демонстрирует квадратичная модель, обладающая наибольшим показателем детерминации $R^2 = 0,8902$, показателем корреляции $R = 0,9435$, минимальной средней ошибкой аппроксимации $A=9,98\%$.

$$\widehat{y} = 0,2380t^2 - 2,3261t + 16,1464; \quad (1)$$

График квадратичной регрессии, имеющий U – образную форму, хорошо согласуется с экономическими процессами последних десятилетий, такими как последствия кризиса 2008 года снижение активности до 2015 – 2016 годов, сменяющейся последующим постепенным ростом, как отклик на меры поддержки инновационных проектов. Приведенная модель позволяет сделать краткосрочный 95% прогноз динамики УИАО на ближайшие годы. Расчетные значения показывают дальнейшее увеличение уровня инновационной активности, что свидетельствует о позитивных изменениях в экономике и усилиях государства по поддержке инноваций. Однако важно учитывать возможные экзогенные факторы, влияющие на реальный ход процесса (например, технологические прорывы, санкции, международные события), которые могут скорректировать этот тренд.

Кроме того, проведен анализ основных тенденций изменения временных рядов УИАО по видам экономической деятельности в РФ с 2010 по 2024 г.г. Несмотря на то, что многие показатели изменяются аналогично представленному выше, но их зависимости от времени описывают различные уравнения парной регрессии.

Далее приведены модели, наиболее точно аппроксимирующие уровни ряда УИАО по видам экономической деятельности в зависимости от моментов времени.

Пусть

y_1 - УИАО промышленного производства (в процентах), тогда

$$\widehat{y}_1 = 1,2396 \sin(1,8278t - 0.3470) + 16,4200; \quad R^2 = 0,7503; \quad (2)$$

y_2 - УИАО, занятых добычей полезных ископаемых (в процентах):

$$\widehat{y}_2 = -0,0323t^3 + 0,5185t^2 - 2,5563t + 10,9929; \quad R^2 = 0,8863; \quad (3)$$

y_3 - УИАО обрабатывающего производства (в процентах):

$$\widehat{y}_3 = -0,0525t^3 + 1,0085t^2 - 5,5729t + 30,6571; \quad R^2 = 0,8628; \quad (4)$$

y_4 - УИАО, занимающихся водоснабжением; водоотведением, организацией сбора и утилизации отходов, деятельностью по ликвидации загрязнений (в процентах):

$$\widehat{y}_4 = 3.5857 + 0.3309t; \quad R = 0,8086; \quad (5)$$

y_5 - УИАО, работающих в животноводстве (в процентах):

$$\widehat{y}_5 = 3,9112 \cdot 1,1327^t; \quad R^2 = 0,8226; \quad (6)$$

y_6 - УИАО, занятых выращиванием однолетних культур (в процентах):

$$\widehat{y}_6 = 2,3500 \sin(0,6253t - 2.5900) + 6,8374; \quad R^2 = 0,8952; \quad (7)$$

y_7 - УИАО, работающих в издательской деятельности (в процентах):

$$\widehat{y}_7 = 1,8500 + 0,3500t; \quad R^2 = 0,8285; \quad (8)$$

y_8 - УИАО, занимающихся деятельностью в сфере информационных технологий (в процентах):

$$\widehat{y}_8 = 0,2380 \sin(1,6829t + 1.0217) + 7,3755; \quad R^2 = 0,7591. \quad (9)$$

Следует отметить, что не по всем видам экономической деятельности организаций удалось построить адекватные математические модели временных рядов. Это связано с низкой коррелируемостью статистических данных с временем.

В последние годы наблюдается устойчивая тенденция роста инновационной активности в бизнес – секторе и научном сообществе. Этот процесс стимулирует создание новых высокотехнологических компаний и исследовательских центров, расширяя горизонты экономического развития страны. Благодаря этому создаются условия для повышения конкурентоспособности национальной экономики, улучшения качества продукции и услуг, для дальнейшего технологического прорыва и модернизации ключевых отраслей промышленности.

Список литературы:

1. Федеральная служба государственной статистики
<https://www.gks.ru/folder/10705>

2. Шестерикова, Н. В. Моделирование инновационной деятельности регионов / Н. В. Шестерикова, И. А. Мордвинкина // Актуальные проблемы управления: сборник научных статей по итогам VIII Всероссийской научно-практической конференции, Нижний Новгород, 16 ноября 2021 года / Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского. – Нижний Новгород: Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, 2022. – С. 272-275. – EDN LTKZIC.

3. Шестерикова, Н. В. Эконометрический анализ взаимодействия некоторых показателей инновационной деятельности организаций / Н.В. Шестерикова, И. А. Мордвинкина // Актуальные проблемы управления: Сборник научных статей по итогам X Юбилейной Всероссийской научно-практической конференции, Нижний Новгород, 24 октября 2023 года. – Нижний Новгород: Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, 2024. – С. 413-417.

4. Шестерикова, Н. В. Моделирование динамических рядов разработанных передовых производственных технологий Российской Федерации и ее субъектов / Н. В. Шестерикова, И. А. Мордвинкина // Актуальные проблемы управления: Сборник научных статей по итогам XI Всероссийской научно-практической конференции, Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, 22 октября 2024 года. – Нижний Новгород: Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, 2025. – С. 401-405.

5. Шестерикова, Н. В. Построение эконометрических моделей взаимодействия некоторых показателей цифровой экономики / Н.В. Шестерикова, И. А. Мордвинкина // Актуальные проблемы управления : Сборник научных статей по итогам IX Всероссийской НПК, Нижний Новгород, 14 ноября 2022 года / Редколлегия: С.Н. Яшин [и др.]. – Н. Новгород: ННГУ им. Н.И. Лобачевского, 2023. – С. 326-331.

ИНВЕСТИЦИОННЫЕ СТРАТЕГИИ В ЦИФРОВИЗАЦИИ ЭНЕРГЕТИЧЕСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ: АНАЛИЗ РИСКОВ И ОТДАЧИ

Штадлен И.М.

Ассистент кафедры

экономики и управления в топливно-энергетическом комплексе,

Государственный университет управления

Дзенис А.Ю.

Студент бакалавриата,

Государственный университет управления

Аннотация. В статье рассматриваются инвестиционные стратегии в процессе цифровизации энергетических предприятий, с акцентом на анализ рисков и ожидаемой отдачи. Обсуждаются ключевые технологии, такие как искусственный интеллект и интернет вещей (IoT - система), их влияние на экономику отрасли в российском контексте. Предлагаются модели оценки инвестиций, включая расчет чистого дисконтированного дохода (NPV) и внутренней нормы доходности (IRR), с примерами из практики ведущих компаний. Исследование подчеркивает необходимость баланса между инновациями и минимизацией рисков для устойчивого развития энергетики.

Ключевые слова: цифровизация, инвестиционные стратегии, риски, отдача инвестиций, энергетические предприятия, искусственный интеллект, интернет вещей.

В настоящее время цифровизация становится ключевым фактором конкурентоспособности энергетических предприятий. В условиях перехода к цифровой экономике, провозглашенному в национальных стратегиях России, такие как "Цифровая экономика Российской Федерации", инвестиции в цифровые технологии позволяют оптимизировать производственные процессы, повысить энергоэффективность и снизить операционные затраты [1]. Однако внедрение инноваций сопряжено с значительными рисками, включая

финансовые, технологические и регуляторные. Цель настоящей статьи - проанализировать инвестиционные стратегии в цифровизации энергетических организаций, оценить связанные риски и отдачу, опираясь на примеры из российской практики.

Цифровизация в энергетике подразумевает интеграцию передовых технологий, таких как искусственный интеллект (ИИ), интернет вещей (IoT - система подключенных устройств, позволяющая собирать и обмениваться данными в реальном времени), большие данные и блокчейн. Эти инструменты позволяют создавать "умные" сети (smart grids), прогнозировать нагрузки, оптимизировать цепочки поставок и обеспечивать предиктивное обслуживание оборудования. По данным аналитики, российские компании топливно-энергетического комплекса (ТЭК) потратили около 150 млрд руб. на закупку программного обеспечения в 2024 году (из них 90% ПО отечественного решения, по сравнению с 80% - в 2023 году), что отражает значительные инвестиции в цифровые проекты [2]. Однако отдача от таких инвестиций не всегда очевидна на начальных этапах из-за высоких начальных затрат. Из этого следует, что анализ рисков является критическим элементом инвестиционных стратегий. К основным рискам относятся:

- Финансовые риски - высокие капитальные вложения в инфраструктуру, которые могут не окупиться в случае технологических сбоев или изменения рыночных условий. Например, стоимость внедрения IoT-систем на одном предприятии может достигать сотен миллионов рублей.
- Технологические риски – выражены в уязвимости к кибератакам, как показывают инциденты в глобальной энергетике (например, атаки на инфраструктуру в США и Европе). В России Федеральный закон "О безопасности критической информационной инфраструктуры" от 26.07.2017 N 187-ФЗ требует усиления мер защиты, но их реализация увеличивает затраты [3].
- Регуляторные риски - изменения в законодательстве, такие как введение новых стандартов ESG (экологические, социальные и управленческие критерии), могут сделать некоторые инвестиции менее привлекательными.

- Операционные риски - сопротивление персонала изменениям и необходимость переобучения, что приводит к временным потерям производительности и соответствующим затратам.

Для оценки отдачи инвестиций применяются стандартные экономические модели. Чистый дисконтируемый доход (NPV) рассчитывается путём суммирования всех будущих денежных потоков от проекта, скорректированных на стоимость капитала с учётом времени (дисконтирования). Если полученное значение NPV положительное, проект считается выгодным. Внутренняя норма доходности (IRR) определяется как ставка дисконтирования, при которой $NPV = 0$. Эти модели позволяют количественно оценить отдачу [4].

Рассмотрим примеры из российской практики. Корпорация "Росатом" активно инвестирует в цифровизацию, внедряя цифровые двойники ядерных реакторов. По отчетам компании, в 2024 году выручка по МСФО выросла на 20,1% (до 3 087,7 млрд руб. по сравнению с 2 572,0 млрд руб. в 2023 году), что в основном связано с увеличением объемов в традиционных сегментах (транспорт, уран, его обогащение, продажа электро- и теплоэнергии), но и косвенно поддерживается эффектом от цифровых проектов. Например, повысилось содержания полезного компонента в растворе на 3–5% и увеличение добычи урана на 1% за счет цифровых двойников в Горнорудном дивизионе [5]. Анализ рисков показывает, что такие инвестиции способствуют повышению эффективности и безопасности.

ПАО "Газпром" использует IoT для мониторинга газопроводов и добычи. В проекте "Цифровое месторождение" капитальные вложения группы в 2024 г. составили 2,354 трлн руб. (снижение на 2,8% по сравнению с 2023 годом), что, тем не менее, привело к оптимизации процессов и росту выручки на 16,5% в нефтяном сегменте (до 4,1 трлн руб.) [6]. Риски, такие как зависимость от импортного оборудования в условиях санкций, минимизируются через локализацию технологий. Оценка IRR для таких проектов часто превышает 15%, что делает их привлекательными [7].

Для минимизации рисков рекомендуется диверсифицированная

стратегия: комбинация собственных инвестиций, государственно-частного партнерства (ГЧП) и привлечения венчурного капитала. В России ГЧП регулируется Федеральным законом "О концессионных соглашениях" от 21.07.2005 № 115-ФЗ, что позволяет распределять риски между государством и бизнесом [8]. Кроме того, использование сценарного анализа (best-case, worst-case) помогает прогнозировать отдачу.

Резюмируя, инвестиционные стратегии в цифровизации энергетических предприятий требуют тщательного баланса между инновациями, рисками и отдачей. Применение экономических моделей и учет российского контекста позволяют повысить эффективность таких проектов. Перспективы развития связаны с дальнейшей интеграцией ИИ и IoT, что способствует устойчивому росту отрасли. Рекомендуется энергетическим компаниям фокусироваться на пилотных проектах для тестирования технологий перед полномасштабным внедрением.

Список литературы:

1. Н. К. Васильева, Е. А. Болотнова, К. Д. Берёза, А. В. Булатникова ЦИФРОВИЗАЦИЯ ЭКОНОМИКИ РОССИИ // Вестник Академии знаний. 2025. №4 (69). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovizatsiya-ekonomiki-rossii-1> (дата обращения: 01.11.2025).
2. Цифровые технологии в топливно-энергетическом комплексе России // TADVISER URL: <https://inlnk.ru/pog4KZ> (дата обращения: 01.11.2025).
3. Федеральный закон от 26.07.2017 № 187-ФЗ "О безопасности критической информационной инфраструктуры Российской Федерации" // Собрание законодательства РФ. – 2017. – № 31 (ч. I). – Ст. 4736.
4. Анализ эффективности инвестиционных проектов. Связь с оценкой бизнеса // ALTINVEST URL: <https://clck.ru/3QBo4i> (дата обращения: 02.11.2025).
5. Годовой отчет Госкорпорации "Росатом" за 2024 год // Росатом – URL: https://report.rosatom.ru/go/rosatom/go_rosatom_2024/rosatom_2024_ru.pdf (дата обращения: 04.11.2025).

6. ГОДОВОЙ ОТЧЕТ ПАО «ГАЗПРОМ» ЗА 2024 ГОД // Газпром URL: <https://www.gazprom.ru/f/posts/99/086536/application-1-2025.pdf> (дата обращения: 05.11.2025).

7. Результаты "Газпрома" за 2024 год делают компанию интересной для инвесторов // ФИНАМ URL: <https://www.finam.ru/publications/item/rezultaty-gazproma-za-2024-god-delayut-kompaniyu-interesnoy-dlya-investorov-20250430-1830/> (дата обращения: 05.11.2025).

8. Федеральный закон от 21.07.2005 № 115-ФЗ "О концессионных соглашениях" // Собрание законодательства РФ. – 2005. – № 30 (ч. II). – Ст. 3126.

СПЕЦИФИКА МАРЖИНАЛЬНОЙ ТОРГОВЛИ: СИСТЕМАТИЗАЦИЯ РИСКОВ

Яшин С.Н.

Доктор экономических наук, профессор,
заместитель директора,

Нижегородский институт управления – филиал РАНХиГС

Христолюбова Д.А.

Студентка специалитета,

Нижегородский институт управления – филиал РАНХиГС

Харинова А.Д.

Студентка специалитета,

Нижегородский институт управления – филиал РАНХиГС

Аннотация. В статье представлен комплексный анализ маржинальной торговли на российском фондовом рынке с акцентом на классификацию рисков. На основе классификации Д.Г. Чернышкина подробно рассматриваются системные и несистемные риски, их взаимосвязь. Особое внимание уделено анализу ключевых показателей управления рисками, таких как уровень маржи,

ликвидность и волатильность.

Ключевые слова: маржа, заем, риски, брокер, рынок ценных бумаг, маржин-колл.

Маржинальная торговля – заключение на бирже сделок на заемные средства брокера. Такого рода операции являются основополагающим элементом функционирования фондового рынка. Эффективное функционирование фондового рынка способствует обеспечению стабильности экономической деятельности, включая процессы воспроизводства.

Сделки на фондовом рынке Российской Федерации регулируются федеральным законом «О рынке ценных бумаг» [1]. В соответствии с пунктом 4 статьи 3, упоминаемого федерального закона: «брокер вправе предоставлять клиенту в заем денежные средства и/или ценные бумаги для совершения сделок купли-продажи ценных бумаг при условии предоставления клиентом обеспечения. Сделки, совершаемые с использованием денежных средств и/или ценных бумаг, переданных брокером в заем, именуются маржинальными сделками».

Маржинальная торговля реализуется на основе «кредитного плеча». Данный термин подразумевает отношение собственных средств к заемным и показывает во сколько раз больше денег использует инвестор, чем у него есть. Например, плечо 1:5 означает, что инвестор, имея 10000 руб. собственных средств, может совершить сделку на 50000 руб., из которых 40000 руб. – заемные. Брокеры предоставляют инвестору заёмные средства (плечо) под определенный процент для совершения операций на рынке ценных бумаг. Таким образом, сделки заключаются между брокерами, представляющими специализированные организации, и их клиентами – инвесторами. Трейдеры используют заёмные средства для открытия позиций, значительно превышающих собственный капитал. Инвесторы, рискующие потерять свой капитал, рассчитывают на высокую доходность.

Маржинальная торговля предполагает заключение сделок путем

открытия позиции, которая может быть направлена на понижение цены (короткая, или "шорт") либо на повышение цены (длинная, или "лонг"). При открытии длинной позиции наблюдается следующее:

1. Инвестор покупает актив, который зачисляется на его маржинальный счет. Часть сделки обеспечивается собственными средствами инвестора (депозитом), оставшаяся часть – средствами брокера (кредитное плечо). Депозит в таком случае выступает гарантийным обеспечением (маржа), минимизируя риски кредитора.

2. Закрывая позицию, инвестор продаёт актив с маржинального счета. Полученные деньги направляются погашение кредита с учётом начисленных процентов, а оставшиеся средства инвестор возвращает себе и рассчитывает финансовый результат: прибыль, либо убыток.

В случае осуществления коротких сделок в «шорт», инвестор ожидает снижения стоимости актива на рынке. Трейдер сначала продаёт актив, открывая позицию, а завершает операцию его обратным выкупом. Погашение кредита происходит за счёт средств, полученных с продажи активов. Таким образом, задача инвестора состоит в продаже актива по наименьшей цене для возврата брокеру. При открытии длинной позиции, как кредит, так и депозит являются определённой суммой денежных средств, а при коротких позициях брокер предоставляет непосредственно торгуемый актив, а инвестор выступает в роли продавца и покупателя на различных этапах соответственно. Особенностью маржинального обеспечения при коротких позициях выступает требование более высокого уровня собственного депозита, что обусловлено повышенной рискованностью данной стратегии относительно длинных позиций.

Таким образом, ключевым понятием является уровень маржи – показатель, отражающий долю собственного капитала в портфеле инвестора. С помощью его расчета брокер управляет финансовыми рисками. Если стоимость актива, а, следовательно, и уровень маржи, падает ниже определенного порога (уровня «маржин-колл»), брокер требует пополнения счёта или имеет право принудительно закрыть определенные позиции

для восстановления необходимого уровня маржи.

Следовательно, риски маржинального кредитования носят двусторонний характер: как для инвестора, так и для брокера. Основными рисками клиента являются рыночные риски (падение стоимости залогового портфеля) и риск ликвидности. У брокера доминирует кредитный риск (неисполнение клиентом своих обязательств) и операционный риск (включая утрату контроля за маржинальными позициями).

В исследовании механизмов маржинальной торговли значительный интерес представляет классификация рисков, разработанная Д.Г. Чернышкиным [5]. Автор выделяет две группы рисков: системные и несистемные, дифференцируя их по признаку зависимости от внешних и внутренних факторов.

Рассмотрим несистемные риски, связанные с конкретным активом, эмитентом или брокером. Их воздействие локально и не способно привести к масштабным убыткам отдельного участника.

К несистемным рискам относятся:

1. Рыночные риски, обусловленные внешними факторами:

- риск приостановки торгов: исключает возможность управления позицией при остановке торгов администрацией;
- риск административного изменения уровня маржи: требования к обеспечению займа повышаются.

2. Рыночные риски, обусловленные внутренними факторами:

- процентный риск: использование заёмных средств становится менее выгодным для инвестора;
- риск низкой ликвидности: невозможность быстро продать позицию без значительных убытков;
- риск экстремальной волатильности: резкие изменения цены актива повышают вероятность маржин-колла;
- правовой риск: изменение нормативно-правовой базы, регулирующей маржинальные сделки.

3. Риски в сфере обращения ценных бумаг и действия контрагентов:

- операционные риски и риски торговых площадок;
- риски, связанные с мошенничеством и ошибками брокерских компаний.

В отличие от несистемных, системные риски маржинальных сделок в работе Д.Г. Чернышкина трактуются как бифуркационные. Это значит, что их реализация способна вывести национальную систему финансов из состояния равновесия, спровоцировав кризисное состояние.

Ключевым критерием системности является масштабность, под которой понимается совокупный объем активов, контролируемых с использованием финансового рычага. Системный риск становится насущным, когда неспособность одного из крупных участников выполнить свои обязательства запускает цепную реакцию других взаимосвязанных институтов (эффект домино).

Для минимизации рисков рекомендуется отслеживать ключевые индикаторы:

1. Уровень маржи: указывает на увеличение заемных средств к собственным;
2. Уровень ликвидности: увеличивает риск существенных убытков при закрытии позиции;
3. Показатель волатильности: увеличивает вероятность снижения порога маржин-колла;
4. Вероятность приостановки торгов: указывает на нестабильность рыночной конъюнктуры, ограничивая возможность участников своевременно хеджировать риски;
5. Поддержание существующего тренда: может создавать завышенные ожидания доходности и способствовать накоплению чрезмерно крупных позиций.

Таким образом, мониторинг предложенных индикаторов позволяет управлять не только рисками сторон маржинальных сделок, но и может служить инструментом контроля за стабильностью на фондовом рынке в целом.

Список литература:

1. Российская Федерация. Законы. О рынке ценных бумаг: федеральный закон № 39-ФЗ: принят Государственной Думой 20 марта 1996 года: одобрен Советом Федерации 11 апреля 1996 года: редакция от 26 октября 2025 года. – Текст: электронный // СПС «Консультант Плюс». – URL: <http://login.consultant.ru/link/?req=doc&base=LAW&n=511346> (дата обращения: 16.10.2025). – Режим доступа: по подписке.
2. Калистратов, М. А. Регулирование маржинального сегмента Российского фондового рынка / М. А. Калистратов. – Текст: электронный // Теория и практика общественного развития. – 2015. – № 9. – С. 69–72. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=25029754> (дата обращения: 16.10.2025).
3. Маржинальная торговля: как использовать кредитное плечо на бирже. – Текст : электронный // Управление капиталом : [сайт] / Газпромбанк Инвестиции. – URL: <https://gazprombank.investments/blog/market/margin-trading/> (дата обращения: 16.10.2025).
4. Сафиуллин, А. Р. Управление рисками маржинального кредитования на рынке ценных бумаг / А. Р. Сафиуллин, И. И. Гильманов. – Текст : электронный // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2017. – № 12. – С. 112–116. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=35347349> (дата обращения: 20.10.2025).
5. Чернышкин, Д. Г. Функционирование и регулирование маржинальных сделок на российском рынке ценных бумаг : специальность 08.00.10 – "Финансы, денежное обращение и кредит" : автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Д. Г. Чернышкин; [Казанский федеральный университет]. – Саратов, 2011. – 24 с. – Текст : электронный // Научная библиотека им. Н.И. Лобачевского КФУ. – URL: <https://dspace.kpfu.ru/xmlui/handle/net/112231> (дата обращения: 26.10.2025)

СЕКЦИЯ 4. ГОСУДАРСТВЕННОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Руководители секции:

доцент кафедры менеджмента и государственного управления,

К.Э.Н., доцент

Оранова Мария Валерьевна

доцент кафедры менеджмента и государственного управления,

К.Э.Н.

Породина Светлана Вадимовна

ТИПОЛОГИИ РЕГИОНОВ РОССИИ: КРИТЕРИИ, ОСОБЕННОСТИ, ТЕНДЕНЦИИ ДЛЯ РЕГИОНАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Алексеев А.В.

Младший научный сотрудник

лаборатории геостратегических исследований

и пространственного развития,

Байкальский институт природопользования СО РАН

Аннотация. Статья посвящена типологиям регионов по различным критериям. Представлены основные особенности и критерии типологий регионов России. Описана специфика отечественных типологий регионов и некоторые тренды их трансформации для регионального управления.

Ключевые слова: типология, регионы России, критерии, особенности.

Исследование выполнено в рамках государственного задания Байкальского института природопользования СО РАН № 122021800169-0.

Для мониторинга социально-экономического развития регионов применяются типологии по системе критериев, формирующих однородные группы регионов. Разработаны типологии с определением групп регионов по

уровню развития (развитые, депрессивные, слаборазвитые), по отраслевой специфике (с опорой на обрабатывающую промышленность, аграрные, слабоиндустриальные, с диверсифицированной экономикой) и многие другие.

Российское пространство имеет множество особенностей в аспекте классификации и типологии регионов, субъектов. На современном этапе субъекты России отличает сильная социально-экономическая дифференциация в развитии, различие в условиях хозяйствования, различная ресурсная обеспеченность, что безусловно приводит к изменениям в структуре хозяйствования, расселения и стратегических приоритетов.

Большая протяженность территории, природно-климатические особенности, дифференциация субъектов обусловили трудности не только в экономическом управлении, но и классификации и типологии регионов.

В этой связи для эффективного регионального управления необходим дифференцированный подход, учитывающий социально-экономические показатели регионального развития. Результаты типологизации регионов по статистическим показателям могут служить основой для адресной государственной поддержки и привлечения инвестиционных проектов [5].

Соответственно, классификация и типология регионов формируется, как правило, под определенные и конкретные задачи. Такими задачами могут быть анализ развития регионов, сравнение потенциалов регионов, группировка территорий с общими проблемами или возможностями роста, сравнение инфраструктуры регионов и т.д. Именно поэтому классификацию или типологию регионов возможно проводить по целому ряду параметров, критериев [3].

В отечественных научных источниках встречаются следующие тождественные, в сущности, термины: «классификация», «типология», «типологизация». Исследователи зачастую не разграничивают данные понятия, используя в одной научной работе сразу 3 понятия, придавая им одинаковую суть.

Академик Гранберг А.Г. выделил три типа проблемных регионов: отсталые, депрессивные и кризисные. К проблемным регионам относятся также приграничные регионы. Байкальский регион можно определить как территория Восточного кризисного пояса. Восточно-Сибирский экономический район в целом можно оценить как кризисный по уровню жизни, научно-техническому потенциалу и финансовому положению. Тем не менее, район отличается богатством природных ресурсов, имеются значительные месторождения медно-никелевых, свинцово-цинковых, вольфрамовых, молибденовых и алюминиевых руд, редких и рассеянных элементов в комплексных рудах, железных руд, золота и платины, кобальта, фосфорных, магниевых, калийных руд, поваренной соли, мрамора, асбеста, нерудного сырья для черной металлургии и промышленности строительных материалов. Байкальский регион является приграничным регионом (Восточно-Сибирское приграничье) – границы с Китаем, Монголией. Также субъекты Байкальского региона являются частью зоны Севера (азиатская часть российского Севера) [1].

Представленные классификации регионов базируются в основном на экономических критериях таких как ВРП на душу населения, инвестиции, промышленное производство и др. Критерии социальные и географические применялись для регионов с определенными особенностями и спецификой: экстремальные природно-климатические условия, богатство ресурсного потенциала и др.

В классификациях используется широкий перечень методов анализа регионального развития. Экспертами предложены статистические инструменты, а также качественные методы социально-экономического анализа территорий. Тем не менее, отечественные классификации отличаются традиционностью и консервативностью территориального деления, поскольку рассматриваются субъекты федерации. Хотя при классификации возможно деление территорий на макрорегионы, экономические районы, пояса и т.д.

Отечественные классификации имеют ярко выраженную исследовательскую направленность, несмотря на возможность дальнейшего

практического применения результатов региональной классификации. Для российских исследователей типология регионов является инструментом выявления особенностей регионов и анализа социально-экономического развития регионов [4].

Типологии в России направлены на конкретные задачи — это исследование социального развития регионов, инвестиционной привлекательности, уровня коррупции, уровня занятости населения и т.д. Наблюдается постепенное совершенствование классификаций, уходя от абстрактных классификаций регионов по общеэкономическому развитию к классификации по конкретным компонентам исходя из поставленных задач с учетом особенностей региональных пространств [2].

Российские типологии регионов имеют огромный потенциал для дальнейшего улучшения, поскольку важны как инструмент анализа регионального развития и имеют научно-исследовательский задел. Перспективными направлениями улучшения отечественной типологии регионов являются усиление учета экономико-географических специфик регионов, а также анализ движения территорий по различным критериям классификации.

Список литературы:

1. Гранберг А.Г. Основы региональной экономики: учебник для вузов / А.Г. Гранберг. — М.: Изд. дом ГУ ВШЭ, 2004. — 495 с.
2. Кузнецова О.В. Типология факторов социально-экономического развития регионов России // Вестник Московского университета. Серия 5. География, 2014. — № 2. — С. 3-8.
3. Мыслякова Ю.Г. Разработка типологии регионов по их предрасположенности к научно-технологическому развитию // Экономика и управление, 2021. — № 27(10). — С. 775-785.

4. Старикова Т.В. Развитие типологии регионов в системе стратегического планирования // Экономика промышленности. 2017. № 10(2). С. 172-178.

5. Типология регионов России для целей региональной политики / В.А. Баринова, С.М. Дробышевский, В.А. Еремкин [и др.] // Российское предпринимательство. – 2015. – Т.16, №23. – С. 4199-4204.

РЕГУЛИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ ИНКЛЮЗИВНОГО ОБРАЗОВАНИЯ В РОССИИ

Гареева А.Ш.

Аналитик НИЦ,

ГБОУ ВО «Башкирская академия государственной службы и управления
при Главе Республики Башкортостан»

Аннотация. Статья посвящена обзору современного состояния инклюзивного образования в российских школах и дошкольных учреждениях с позиций государственного регулирования и практической реализации. Выявлены системные барьеры (ресурсные, кадровые, методические и нормативные), которые препятствуют равноправному участию детей с ОВЗ в учебном процессе. На основе анализа практик и нормативных документов предложены направления совершенствования государственного управления образовательными учреждениями с уклоном инклюзивного образования: целевое и адресное финансирование, укрепление профессиональной подготовки и сопровождения педагогов, разработка индивидуальных образовательных маршрутов, формирование инклюзивной школьной культуры и совершенствование правового регулирования.

Ключевые слова: инклюзивное образование; государственное регулирование; дети с ОВЗ; индивидуальные маршруты; доступная среда; подготовка педагогов.

В настоящее время инклюзивное образование в современном обществе рассматривается не только как необходимость, но и как показатель культурного, социального и политического развития государства. Оно обеспечивает детям с ограниченными возможностями здоровья равный доступ к образовательным ресурсам, общению и культурным ценностям, формируя у всех обучающихся навыки толерантного отношения к различиям, уважение к индивидуальным особенностям окружающих и готовность к сотрудничеству в многообразной социальной среде. Несмотря на существующую нормативную базу и государственные программы поддержки, внедрение инклюзии в российских школах и детских садах сталкивается с рядом проблем, затрудняющих ее полноценное развитие.

К основным препятствиям относятся недостаточность финансирования, дефицит квалифицированных специалистов, несбалансированность материально-технического обеспечения, жесткость образовательной системы и ограниченные возможности гибких учебных маршрутов, формальное внедрение инклюзии без создания атмосферы равенства, сопротивление со стороны родителей и общества, сложности в разработке и применении адаптированных учебных программ, дефицит учебных материалов и вспомогательных технических средств, а также ограниченность практических механизмов реализации нормативно-правовой базы. Решение этих задач требует комплексного, системного подхода, включающего законодательные меры, целевое финансирование и активное участие общества.

Одним из центральных ограничивающих факторов остается недостаток финансовых ресурсов. Даже при наличии государственных программ поддержки средств зачастую не хватает для полноценного оснащения образовательных организаций специализированными материалами, техническими средствами и оборудованием для коррекционной работы.

Решение проблемы финансирования требует комплексного подхода. Необходимо закрепить на федеральном уровне отдельные статьи бюджета, направленные на поддержку инклюзивных учреждений, чтобы средства

распределялись целенаправленно, а не по остаточному принципу. Важной мерой может стать организация грантовых конкурсов для школ, позволяющих образовательным организациям самостоятельно инициировать и реализовывать проекты по созданию доступной среды. Следует активно привлекать региональные и муниципальные органы власти, благотворительные фонды, общественные объединения и социально ответственный бизнес. Опыт ряда субъектов РФ показывает эффективность практики, когда компании обеспечивают школы тифлотехническими средствами, финансируют тьюторское сопровождение и развитие коррекционных кабинетов. Важным элементом является планомерная оценка потребностей каждой школы с последующим формированием адресных планов оснащения, использование современных технологий (интерактивных панелей с адаптированным интерфейсом, программ экранного доступа, звукоусиливающей аппаратуры), а также своевременное обновление оборудования и техническая поддержка. Только комплексная работа, включающая мониторинг, прозрачное финансирование и участие общественных институтов, позволяет создать равные возможности для всех обучающихся.

Ключевой проблемой остается недостаток квалифицированных педагогических кадров, способных работать с детьми с особыми образовательными потребностями: дефектологов, логопедов, тьюторов, психологов. Учителя-предметники часто не обладают знаниями о специфике работы с детьми с нарушениями слуха, зрения, опорно-двигательного аппарата или расстройствами аутистического спектра, что снижает качество учебного процесса.

Жесткость образовательной системы и ограниченные возможности индивидуализации обучения создают серьезные препятствия. Хотя законодательство предусматривает возможность составления адаптированных программ и индивидуальных учебных планов, на практике они зачастую ограничиваются упрощенными версиями стандартной программы, не учитывающими реальные потребности ребенка. В результате дети вынуждены

подстраиваться под общий ритм класса, что снижает мотивацию и вызывает эмоциональное напряжение.

Недостаточная разработка адаптированных учебных программ и дефицит учебных материалов и вспомогательных технических средств создают также препятствия для полноценного обучения. Часто отсутствуют четкие методические рекомендации по созданию и использованию адаптированных программ, интерактивных дидактических материалов и вспомогательных технических средств, что снижает эффективность образовательного процесса и препятствует социализации. Решение этой проблемы включает разработку детализированных методических комплексов с образцами планов занятий, интерактивными материалами, рекомендациями по оценке прогресса каждого ребенка.

Таким образом, в современной России внедрение инклюзивного образования сталкивается с комплексом взаимосвязанных проблем: недостатком финансирования, нехваткой квалифицированных специалистов, несбалансированностью материально-технической базы, жёсткостью системы обучения, недостатком гибких программ, формальным внедрением инклюзии, сопротивлением родителей и общества, сложностью разработки адаптированных программ, дефицитом учебных материалов и ограниченностью механизмов реализации законодательства. Их решение требует системного подхода: целевого финансирования, комплексной подготовки кадров, разработки и внедрения индивидуальных образовательных маршрутов, формирования инклюзивной школьной культуры, просветительской работы с родителями и обществом, создания методических и технических ресурсов, а также совершенствования правового регулирования. Только сочетание этих мер обеспечит полноценное, равноправное и эффективное обучение детей с ограниченными возможностями здоровья.

Список литературы:

1. Гареева А.Ш. Государственное регулирование образовательных учреждений с уклоном инклюзивного образования // Материалы IV Всероссийской научно-практической конференции с международным участием «Социально-педагогическая и психолого-педагогическая деятельность: актуальные проблемы, достижения, инновации» 25 сентября 2025 г. г. Кострома.
2. Мартынова Е.П. Тенденции и проблемы нормативно-правового обеспечения инклюзивного образования в современной России / Е. П. Мартынова // Социальные институты в правовом измерении: теория и практика. – Иркутск: Иркутский государственный университет, 2025. – С. 23.
3. Мусина Л.М. Негосударственное дополнительное образование как вид социального предпринимательства // Интеграция и дифференциация науки и практики в контексте приоритетных парадигм развития цивилизации : сборник научных статей по итогам национальной научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 23–24 октября 2020 года. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский гос.экон.университет, 2020. – С. 224-226.
4. Никонова С.А. Оценка эффективности реализации стратегических планов регионального развития // II Махмутовские чтения. Современные тренды социально-экономического развития региона: сборник материалов Международной научно-практической конференции, Уфа, 11 ноября 2022 года. – Уфа: Казенное предприятие Республики Башкортостан Издательство «Мир печати», 2023. – С. 307-310.
5. Хасиева Х.И. Проблемы организации инклюзивного школьного образования // Научные достижения и инновационные подходы: теория, методология, практика. – Анапа: ООО «НИЦЭиСП» в Южном Федеральном округе, 2024. – С. 1-25.

УПРОЩЕННАЯ СИСТЕМА НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ: НАЛОГОВАЯ РЕФОРМА

Жильцова А.В.

Кредитный инспектор,

ПАО «Сбербанк»

Зыкова А.П.

Студент специалитета,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

Аннотация. Работа посвящена упрощенной системе налогообложения в РФ. Рассмотрены становление УСН, ограничения для организаций на право перейти на УСН, вместе с этим проведен обзор ключевых изменений, связанных с налоговой реформой 2025 года для МСП. Особое внимание уделяется будущим законодательным проектам, затрагивающим корректировку налоговой системы РФ в целом и УСН в частности.

Ключевые слова: упрощенная система налогообложения, малое и среднее предпринимательство, налоговая реформа, налог на добавленную стоимость, налоговые ставки, критерии применения УСН.

Специальный налоговый режим, такой как упрощенная система налогообложения (далее – УСН), существует в России на протяжении почти тридцати лет. Впервые официально УСН была введена законом № 222-ФЗ от 29.12.1995 года «Об упрощенной системе налогообложения, учета и отчетности, для субъектов малого предпринимательства» (в настоящее время утратил силу). Согласно закону № 222-ФЗ, правом использовать данную систему обладали субъекты «микробизнеса», исходя из числа наемных сотрудников, число которых не должно было превышать 15 человек, а документом, подтверждающим данное право, являлся специальный патент, выдаваемый на срок одного календарного года [1, с. 62].

В настоящее время УСН, пройдя через испытания временем, серьезные изменения и корректировки, стала популярным налоговым режимом для малого и среднего предпринимательства (далее – МСП), применяемым для снижения налоговой нагрузки, а также упрощения составления бухгалтерской (финансовой) и налоговой отчетности. Можно считать крупной реформой поправки в налоговом законодательстве, вступившие в силу с 01.01.2025 г.,

Начнем с критериев, которые позволяют организации использовать УСН.

Так с 1 января 2025 г. для применения данного налогового режима годовой доход организации не должен превышать 450 млн руб. При этом остаточная стоимость основных средств должна составлять не более 200 млн руб., а число работников – не более 130 человек [2, с. 488]. Если происходит нарушение хотя бы одного из вышеперечисленных условий, то компания не имеет право использовать УСН с первого дня того месяца, в котором произошло нарушение, и она переходит на общую систему налогообложения (п.4 ст. 346.13 НК РФ) [3].

Налоговые изменения затронули и перечень налогов, который обязуются перечислять в бюджет «упрощенцы». В частности, нововведение коснулось налога на добавленную стоимость (далее НДС), от уплаты которого они были освобождены ранее. Если годовой доход организации превышает 60 млн руб., то с 1 января 2025 г. она становится плательщиком данного налога [4, с. 126]. Законодательно налогоплательщику на выбор предоставляется несколько налоговых ставок НДС:

1. Общеустановленная ставка – 20%;

2. Пониженные ставки, размером 5% и 7% (выбор зависит от размера годового дохода – до 250 млн руб. применяется ставка 5%, до 450 млн руб. – 7% соответственно).

Разница между двумя вариантами ставок заключается в том, что в первом случае налогоплательщик имеет право на налоговый вычет, а во втором – нет [2, с. 489].

В связи с тем, что теперь компании, использующие УСН, являются плательщиками НДС, на них накладывается обязанность составлять

дополнительные документы, такие как счет-фактура, книга покупок, книга продаж (перечень всех выставленных счетов-фактур покупателям), а также декларация по НДС (ежеквартальный отчет, составляемый плательщиками НДС) [2, с. 488]. Следует отметить, что в 2024 г. специальным Приказом ФНС была принята новая форма декларации по НДС для пользователей УСН, уточнены порядок ее заполнения, а также формат предоставления налоговому органу в электронном виде [5].

Налоговая реформа и связанные с ней изменения затронули огромное количество субъектов предпринимательства, чем вызвали неоднозначную оценку. С одной стороны, увеличение границ лимитов, позволяющих перейти на УСН, расширило возможности для развития сектора МСП. Большое число компаний смогли либо остаться на прежних условиях, либо перейти на более комфортные и (или) облегченные налоговые условия, что можно рассматривать, как инструменты поддержки МСП: снижение налоговой нагрузки, расширение штата сотрудников и увеличение оборота без страха выйти за лимиты.

С другой стороны, организации на УСН, чей доход превышает 60 млн руб., впервые стали плательщиками НДС, что оказало положительное влияние на состояние бюджета России. При этом субъекты МСП столкнулись с рядом негативных последствий, вызванных налоговой реформой. Введение новых налоговых отчислений влечет за собой усложнение документооборота, увеличение денежных рисков, ведь даже незначительное превышение лимита может серьезно отразиться на финансовой устойчивости организации и ее конкурентоспособности на рынке, а также возникновение дополнительной административной нагрузки [6, с. 94].

Несмотря на ряд существенных изменений, которым подверглись, как УСН, так и вся налоговая система РФ в целом, законодатель не намерен останавливаться на достигнутом, и уже сейчас в Государственной думе обсуждается новый пакет поправок в Налоговый кодекс РФ. Например, по предварительным данным, планируется снизить порог с 60 млн руб. до 10 млн

руб., что обяжет платить НДС практически весь сектор малого и среднего бизнеса, а также отмена страховых льгот. Заглядывая в будущее, не сложно прогнозировать риски повышения финансовой нагрузки на сектор МСП, а также банкротство компаний и рост теневого оборота.

Кроме того, 1 января 2026 г. передавать товары, работы и услуги в системе ЭДО можно будет только, используя УПД, но при этом бумажные документы не отменяются.

Проведённый анализ действующих и планируемых изменений в налоговой системе Российской Федерации позволяет выявить чётко очерченную государственную стратегию, которая балансирует между двумя ключевыми приоритетами:

- с одной стороны - поддержка и стимулирование развития МСП, в том числе программы льготного кредитования, как важнейшего драйвера экономической динамики;

- с другой – замедление инфляционных процессов и укрепление доходной базы бюджета за счёт повышения налоговой нагрузки на тот же бизнес-сектор.

Такая двойственность курса отражает попытку государства совместить развитие предпринимательской среды с обеспечением финансовой устойчивости публичных обязательств.

Однако дать однозначную оценку эффективности избранной модели на текущем этапе представляется затруднительной задачей. Итоговый результат будет определяться двумя взаимосвязанными факторами:

1. Адаптационным потенциалом среднего бизнеса - способностью предпринимателей оперативно перестроить бизнес-процессы, финансовую логику и управленческие решения в новых налоговых реалиях.

2. Гибкостью законодателя - умением своевременно считывать обратную связь от предпринимательского сообщества, выявлять «узкие места» и корректировать нормативную базу с учётом выявленных проблем и накопленного опыта.

Таким образом, успех проводимой в настоящее время налоговой политики во многом зависит от диалога между государством и бизнесом и от готовности обеих сторон к конструктивной настройке механизмов взаимодействия. Только при условии такой взаимной адаптации можно рассчитывать на достижение устойчивого баланса между фискальными интересами государства и потребностями предпринимательского развития.

Список литературы:

1. Водопьянова В.А. Особенности развития упрощенной системы налогообложения в Российской Федерации / В.А. Водопьянова. – Территория новых возможностей. №4/2024. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=56675305>.

2. Кесян С.В. Изменения бухгалтерского и налогового законодательства в 2025 году / С.В. Кесян, М.А. Иванникова, Е.Г. Варталамиди. – ЕГИ. №1/2025. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=82394652>.

3. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 05.08.2000 № 117-ФЗ (ред. от 28.12.2024, с изм. от 21.01.2025). URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28165/.

4. Марданова А.И. Налоговая реформа 2025 года: налог на прибыль организаций и УСН / А.И. Марданова, Э.Б. Алиева. – Вестник Дагестанского государственного университета. Серия: общественные науки. № 2/2025.

5. Приказ ФНС России от 02.10.2024 № ЕД-7-3/813@ «Об утверждении формы, порядка заполнения и формата представления налоговой декларации по налогу, уплачиваемому в связи с применением упрощенной системы налогообложения, в электронной форме». URL: https://www.nalog.gov.ru/rn77/about_fts/docs/15385634/.

6. Митин Д.А. НДС при упрощенной системе налогообложения: анализ микро и макроэкономических рисков для Российской Федерации / Д.А. Митин. Налоги и налогообложение. №3/2025. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=82757070>.

УПУЩЕННАЯ ВЫГОДА КАК ОБЪЕКТ СУДЕБНОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭКСПЕРТИЗЫ

Жильцова Ю.В.

Кандидат эконом. наук, доцент,

доцент кафедры судебной экспертизы,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

Дервягина Д.В.

Студент специалитета,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

Аннотация. Статья посвящена исследованию упущенной выгоды как объекта судебной экспертизы. В ней проанализированы понятие упущенной выгоды, предмет доказывания в спорах, связанных с упущенной выгодой, необходимость применения специальных знаний для обоснования не только упущенной выгоды, но и убытков в целом. Также выявлена проблема отнесения упущенной выгоды к конкретному роду судебных экономических экспертиз.

Ключевые слова: потенциальные доходы, убытки, реальный ущерб, упущенная выгода, судебная экспертиза.

В период экономической нестабильности актуальность института возмещения упущенной выгоды только возрастает. Этому процессу сопутствует ряд факторов, во-первых, в условиях сложной экономической ситуации всё чаще срываются сделки с контрагентами, и компании желают возместить не только прямые убытки, но и косвенные, например, ущерб, нанесенный их деловой репутации, неполученные потенциальные доходы и т.д. Во-вторых, это снижение количества отказов судов в иске и рост положительной судебной практики по рассмотрению споров, связанных с упущенной выгодой, после введения законодателем через закон № 42-ФЗ [1] отдельных уточняющих положений в ГК РФ [2]. Согласно данным изменениям,

суды не вправе отказывать в принятии иска, обосновывая своё решение невозможностью установления точного размера такого вида убытков.

Изучив законодательство и судебную практику, нельзя прийти к однозначному мнению о толковании упущенной выгоды, так как в гражданско-правовом аспекте она представляет собой разновидность одной из двух составляющей убытков или недополученных финансовых результатов, что можно представить в виде сводной табл. 1.

Таблица 1 – Упущенная выгода как одна из форм убытков

Упущенная выгода	
1	2
Реальный ущерб – это фактически понесённые расходы или неизбежные будущие затраты, связанные с восстановлением нарушенного права, а также утрата или повреждение имущества, то есть уже состоявшиеся негативные имущественные последствия.	1. Упущенная выгода – это неполученные доходы, которые лицо могло бы получить при обычных условиях гражданского оборота, если бы его право не было нарушено, то есть потенциальные , но еще не реализованные финансовые поступления.

Источник: авторская разработка

Позиция судов относительно понимания упущенной выгоды такова: «неполученный доход, на который увеличилась бы имущественная масса лица, право которого было нарушено, если бы нарушения не было» [3]. И далее Верховный суд РФ уточнил позицию, занимаемую судами, относительно рассмотрения такого вида споров: расчёт приблизительного размера упущенной выгоды, представляемый истцом, в большинстве случаев носит вероятностный характер, но это обстоятельство не может стать основой для отказа в иске. Немного позже Верховный суд РФ дал ещё одно уточнение касемо неограниченности доказательств, представляемых пострадавшей стороной, в целях обоснования размерности упущенной выгоды [4].

Истец нацелен на то, чтобы выиграть спор о возмещении стоимости упущенной выгоды, для этого необходимо доказать суду:

1. Размер доходов, которые были недополучены в сложившихся обстоятельствах. Для этого необходимо предоставить письменное исчисление

величины упущенной выгоды, полученной с разумной степенью вероятности, на основе обоснованной и понятной калькуляции.

2. Конкретные меры, приготовления и условия для получения доходов, которые были предприняты, но действия (бездействие) ответчика помешали этому. В качестве подтверждения данных событий могут предоставляться договоры с третьими лицами, проекты договоров, переписка о намерении заключить такой договор, документы, подтверждающие наличие необходимых финансов, оборудования и персонала для извлечения дохода и т.д.

3. Причинно-следственную связь между фактом нарушения сделки со стороны ответчика и неполучением доходов истцом.

Для корректного установления размера упущенной выгоды зачастую требуется привлечение судебных экспертов, поскольку расчёт данного вида убытков сопряжён с существенными методологическими сложностями. В то же время «проблема расчета упущенной выгоды имеет ярко выраженный субъективный характер, так как прямо зависит от уровня общих и профессиональных компетенций специалиста, который должен составлять уникальный расчет для каждого случая...» [5].

Отсутствие единой закреплённой экспертной методики по расчёту упущенной выгоды имеет несколько негативных аспектов. В частности, в силу этого казуса не ясно, к какому роду судебных экспертиз следует относить данную экспертизу: к финансово-экономической или к оценочной экспертизе, цели, объекты и методы исследования которых, существенно различаются. Так цель финансово-экономической экспертизы по определению упущенной выгоды состоит в том, чтобы подтвердить факт и рассчитать размер упущенной выгоды, а оценочная экспертиза определяет рыночную стоимость актива, бизнеса или права на дату оценки. Объектом исследования финансово-экономической экспертизы является финансово-хозяйственная деятельность конкретного лица (истца), а оценочной – среднерыночные показатели, данные по аналогичным сделкам, какой-либо актив или бизнес в целом, которые рассматриваются с позиции потенциального покупателя или продавца на

рынке. Ключевым методом, используемым в финансово-экономической экспертизе, является анализ бухгалтерской финансовой отчетности истца, расчёт на его основе дисконтированных денежных потоков, фактической рентабельности, также проводится анализ конкретных и возможных сделок, - всё это позволяет доказать реальную возможность получения дохода, что прямо соответствует требованиям статьи 15 ГК РФ [2]. В то время, как оценочная экспертиза опирается на рыночные данные, использует усредненные рыночные показатели, и применяет доходный, сравнительный и затратный подходы для определения стоимости на открытом рынке, что позволяет определить лишь потенциальную возможность извлечения дохода из актива на открытом рынке.

Проведенный анализ правовой природы упущенной выгоды позволяет сделать вывод о принципиальной некорректности её отнесения к предмету оценочной экспертизы. Подобная подмена ведёт к искажению сути доказывания и не соответствует задачам судебного разбирательства.

По нашему мнению, данное обстоятельство является для суда существенным, так как при рассмотрении требований о взыскании упущенной выгоды суд должен установить:

1. Факт нарушения права - наличие противоправного действия (бездействия) ответчика, препятствовавшего получению дохода.
2. Причинно-следственную связь - прямую зависимость между нарушением и неполучением дохода.
3. Реальную возможность получения дохода — доказательства того, что при отсутствии нарушения доход был бы получен с разумной степенью вероятности.
4. Обоснованность размера требований - расчёт, опирающийся на конкретные обстоятельства дела, а не на абстрактные рыночные показатели.

Только корректный подход в рамках отнесения упущенной выгоды к объектам финансово-экономической экспертизы, как потенциально возможного дохода, обеспечивает справедливое и обоснованное разрешение спора, соответствуя принципам гражданского судопроизводства.

Список литературы:

1. Федеральный закон «О внесении изменений в часть первую Гражданского кодекса Российской Федерации» от 08.03.2015 № 42-ФЗ. КонсультантПлюс.

URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_176165/.

2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 31.07.2025) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.08.2025). КонсультантПлюс.

URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/.

3. Постановление Пленума Верховного Суда РФ от 23.06.2015 №25 «О применении судами некоторых положений раздела I части первой Гражданского кодекса Российской Федерации». КонсультантПлюс. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_181602/.

4. Постановление Пленума Верховного Суда РФ от 24.03.2016 N 7 (ред. от 22.06.2021) «О применении судами некоторых положений Гражданского кодекса Российской Федерации об ответственности за нарушение обязательств». КонсультантПлюс.

URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_195783/.

5. Жильцова Ю.В. Упущенная выгода как объект менеджмента, учета организаций и судебной экспертизы // Юридическая наука и практика в условиях современных вызовов. Материалы МНПК. Москва. 2022. Том II. С. 42-53. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?edn=niehlg>.

ТЕРРИТОРИАЛЬНАЯ СПРАВЕДЛИВОСТЬ И ЦИФРОВИЗАЦИЯ: ОЦЕНКА ДОСТУПНОСТИ БИЛЕТОВ НА ОБЩЕСТВЕННЫЙ ТРАНСПОРТ В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ

Кайсарова В.П.

Кандидат эконом. наук,

доцент департамента государственного администрирования,

Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»

Коклев К.С.

Студент бакалавриата,

Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»

Аннотация. Статья посвящена исследованию обеспечения доступности билетов на общественный транспорт для жителей Северной столицы. Рассмотрены зависимости создаваемых киосков продажи билетов от плотности населения в пространственном развитии города. На основе сравнений расчетных моделей в центральной и периферийной частях города предложены способы улучшения и унифицированности системы покупки билетов на основе цифровых технологий.

Ключевые слова: крупнейший город управление транспортом, общественный транспорт, цифровые технологии на транспорте, доступность транспортных услуг.

Транспорт – важная подсистема экономики любого крупнейшего города. В Санкт-Петербурге, втором по численности населения городе России с 18 внутригородскими районами его масштабность непрерывно увеличивается. Поэтому уровень качества предоставляемых услуг транспорта может быть исследован с точки зрения его повышения в динамике с позиций индикаторов доступности, надежности и комфорта для потребителей. Удобные системы оплаты позволяют пассажирам определять оптимальные варианты поездки на основе финансовых возможностей. Как правило, билеты, купленные заранее

(например, длительного пользования), экономят средства на проезд и удобство покупки может влиять на комфортность пользования всеми видами общественного транспорта. В кассах метрополитена или киосках «Организатора перевозок» в Санкт-Петербурге на физических носителях можно приобрести такие билеты. Рассмотрим данные первоисточников за 2025 год из: 1) «точки продаж билетов для проезда на наземном городском пассажирском транспорте» (версия № 44 от 28.05.2025) для определения количества точек продаж в каждом районе (ввиду отсутствия в датасете касс новой станции метро «Горный институт», точка была добавлена авторами самостоятельно); 2) «муниципальные округа» (версия № 18 от 27.12.2024) – для расчета их площади в масштабах города [5]; 3) информация о размерах численности постоянного населения в разрезе 111 муниципальных образований города [4] (таблица 1).

Таблица 1 – Данные о развитии системы продажи билетов наземного транспорта в разрезе 18 административных районов Санкт-Петербурга в 2025 году

№ п/п	Район	Численность населения, тыс. человек	Площадь, км ²	Плотность населения, тыс. чел/км ²	Количество точек продаж билетов для проезда на наземном городском пассажирском транспорте, шт.
1	Адмиралтейский	154,42	13,80	11,19	7
2	Василеостровский	208,72	21,63	9,65	4
3	Выборгский	551,93	114,65	4,81	8
4	Калининский	532,97	40,17	13,27	9
5	Кировский	329,42	46,03	7,16	8
6	Колпинский	189,87	102,87	1,85	3
7	Красногвардейский	368,35	56,24	6,55	5
8	Красносельский	440,82	90,78	4,86	3
9	Кронштадтский	44,66	20,05	2,23	1
10	Курортный	84,31	274,35	0,31	3
11	Московский	333,94	73,91	4,52	10
12	Невский	556,88	61,80	9,01	9
13	Петроградский	118,21	19,64	6,02	6
14	Петродворцовый	134,90	110,74	1,22	3
15	Приморский	714,85	110,50	6,47	5
16	Пушкинский	277,34	239,70	1,16	4
17	Фрунзенский	412,47	37,47	11,01	8
18	Центральный	198,86	17,70	11,24	17

Источник: составлено авторами по Петростат — Управление Федеральной службы государственной статистики по г. Санкт-Петербургу и Ленинградской области. URL: <https://78.rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 17.10.2025).

Графическое представление расположения точек продаж проездных билетов по территории внутригородских районах Санкт-Петербурга показало сильную неравномерность. Приобрести все виды билетов можно только в кассах на станциях метрополитена. ГКУ «Организатор перевозок» реализует билеты только на наземный транспорт. Эти пункты продаж для большинства горожан менее доступны, нет станций метро в пешеходной доступности: чтобы добраться до станции, необходимо воспользоваться наземным транспортом, где оплатить проезд. Это важно в настоящее время, когда оплата наличными недоступна [1], удаленно пополнить проездной доступно не для всех видов льготных билетов. Поле корреляции плотности населения и количества точек продаж билетов на наземный городской графически мы выявили взаимосвязи данных по видам районов Санкт-Петербурга (рис. 1).

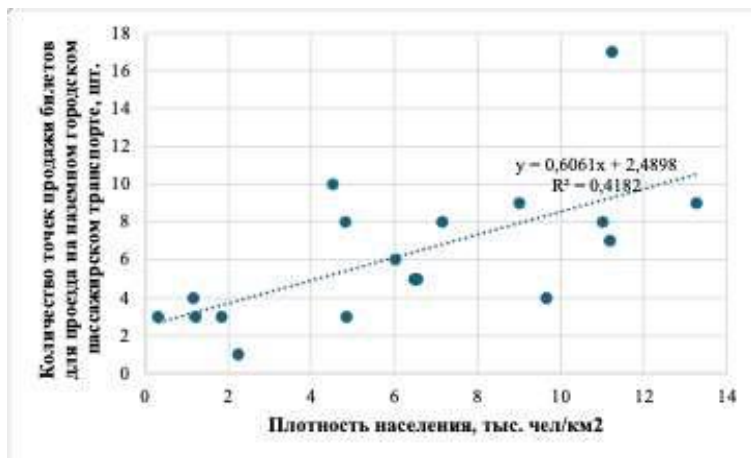


Рисунок 1 – Пространственная корреляция плотности населения и количества точек продаж билетов на наземный городской пассажирский транспорт в районах Санкт-Петербурга в 2025 году. *Источник: составлено авторами*

Полученный коэффициент корреляции данных – 0,647 указывает на заметную прямую связь между плотностью населения и количеством точек продаж билетов на транспорт. На основе линейной модели проверки данных

выяснено, что она статистически значима ($F = 0,004 < 0,05$). Коэффициент детерминации (R -квадрат = 0,418) выявил, что вариация количества точек продаж билетов на наземный городской пассажирский транспорт равна 41,8%. Это связано с данными о плотности населения города в пространственном разрезе. Неучтенные другие факторы составили 58,2%. Итоговое уравнение регрессии ($y = 2,49 + 0,61x$) для Петербурга означает, что при увеличении плотности населения города даже на 1 тысячу жителей нужно ежегодно в среднем создавать не менее 1 нового пункта распространения билетов. Поэтому для размещения таких точек их близость к населению не является единственным фактором при выборе местоположения. Но их удаленность от жилых зон может существенно снижать их привлекательность для жителей. Для оценки доступности таких киосков в каждом районе нами получены данные об их количестве на 1 кв. км на 1 тысячу человек по 18 районам города (табл. 2).

Таблица 2 – Доступность точек продаж в Санкт-Петербурге в 2025 году

№ п/п	Район	Плотность населения, тыс. чел/км ²	Количество точек продаж на тыс. человек, шт.	Количество точек продаж на км ² , шт.
	Санкт-Петербург	3,89	0,020	0,078
1	Адмиралтейский	11,19	0,045	0,507
2	Василеостровский	9,65	0,019	0,185
3	Выборгский	4,81	0,014	0,070
4	Калининский	13,27	0,017	0,224
5	Кировский	7,16	0,024	0,174
6	Колпинский	1,85	0,016	0,029
7	Красногвардейский	6,55	0,014	0,089
8	Красносельский	4,86	0,007	0,033
9	Кронштадтский	2,23	0,022	0,050
10	Курортный	0,31	0,036	0,011
11	Московский	4,52	0,030	0,135
12	Невский	9,01	0,016	0,146
13	Петроградский	6,02	0,051	0,305
14	Петродворцовый	1,22	0,022	0,027
15	Приморский	6,47	0,007	0,045
16	Пушкинский	1,16	0,014	0,017
17	Фрунзенский	11,01	0,019	0,214
18	Центральный	11,24	0,085	0,960

* Ячейки зеленого цвета означают значения показателей в районах, которые больше или равны средним по Санкт-Петербургу.

Источник: составлено авторами

Выяснено что, среди 18 административных районов города Центральный район (11,24 тысячи чел/км²) имеет 17 касс по реализации билетов населению, а в ряде периферийных районах Петербурга создано в 5,6 раза меньше точек продажи билетов. Следовательно, на основе геоинформационного анализа средствами ПО QGIS выявлена необходимость разместить новые точки продаж билетов как в центре, так и на периферии города.

Для улучшения удобства и доступности покупки проездных билетов для поездок на городском транспорте можно сделать ряд выводов: во-первых, Петербург нуждается в увеличении пунктов продажи проездных билетов.; во-вторых, важно повысить удобство при организации процесса покупки самих билетов; в-третьих, требуется оперативно внедрить систему безналичной оплаты проезда и дать пассажирам возможность строить «бесшовные» маршруты с информацией о стоимости поездок на основе инновационных технологий (например, МaaS [2, с. 365]). Данные меры, на наш взгляд, позволят повысить удобство оплаты проезда для пассажиров городского транспорта. Это напрямую повлияет на улучшение качества его работы и будет стимулировать население к планированию своего выбора видов транспорта для передвижений по городу, даст возможность снижать уровень автомобилизации мегаполиса и увеличить поступление доходов от продажи билетов в бюджет города.

Список литературы:

1. О государственной программе Санкт-Петербурга «Развитие транспортной системы Санкт-Петербурга». Постановление Правительства Санкт-Петербурга от 30 июня 2014 года № 552.
URL: <https://docs.cntd.ru/document/822403631> (дата обращения: 17.10.2025).

2. Пищикова О.В., Сагинов Ю.Л. Реализация концепции «мобильность как услуга» в мегаполисах мира // Экономика, предпринимательство и право. – 2021. – Т. 11. – № 2. – С. 363-376.

3. Система классификаторов и открытых данных Санкт-Петербурга. URL: <https://data.gov.spb.ru/> (дата обращения: 17.10.2025).

РАЗВИТИЕ МЕХАНИЗМА ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА В РОСТОВСКОЙ ОБЛАСТИ

Карпова Е.Н.

Кандидат эконом. наук, доцент,
доцент кафедры теории и технологий в менеджменте,
Южный федеральный университет

Улусьян В.Г.

Студент бакалавриата,
Южный федеральный университет

Аннотация. Сегодня перед регионами России остро стоит вопрос модернизации инфраструктуры в условиях ограниченных бюджетных возможностей. В этих условиях особую значимость приобретает государственно-частное партнерство (ГЧП) как эффективный механизм привлечения частных инвестиций для реализации социально-значимых проектов. В статье проанализированы тенденции развития проектов ГЧП в Ростовской области.

Ключевые слова: государственно-частное партнерство, проекты ГЧП, инвестиционная активность, Ростовская область, корпоративный сектор

Формирование эффективной модели взаимодействия государства и бизнеса в формате ГЧП способно стать основой устойчивого развития региона, обеспечивая реализацию ключевых задач инвестиционной и социальной

политики Ростовской области. «Необходимо создание подходящих условий для формирования ГЧП, что даст возможность стимулировать активность ГЧП, увеличить сферы применения в соответствии с созданными проектами стратегического развития страны и регионов» [3, с. 13].

На региональном уровне ощущается дефицит инвестиционных ресурсов, что оказывает негативное влияние на перспективы экономического развития. В Ростовской области это выражается в снижении инвестиционной активности. Многие стратегические проекты остаются нереализованными из-за недостатка финансовых вложений. Эта проблема препятствует модернизации инфраструктуры, развитию ключевых отраслей экономики и снижает конкурентоспособность региона. В данной ситуации основной задачей становится поиск альтернативных и эффективных способов организации инвестиционной деятельности. Повсеместное внедрение механизма ГЧП является одним из наиболее перспективных решений.

Ростовская область не входит в число абсолютных лидеров по уровню развития ГЧП, однако регион активно использует данный механизм для развития инфраструктуры. Согласно рейтингу Минэкономразвития, по итогам 2022 г. Ростовская область занимала 13-е место среди регионов РФ по развитию ГЧП. К этому времени в регионе был накоплен портфель проектов с общим объёмом инвестиций порядка 76 млрд руб. (суммарно по заключённым соглашениям). В 2023 г. регион продолжил работу в этом направлении, хотя в топ-10 рейтинга не попал. Однако уже по итогам 2024 года Ростовская область вошла в топ-10 субъектов по результатам оценки динамики реализации проектов ГЧП с общим объёмом инвестиций по таким проектам в размере 12291 млн руб. [5].

Проведем сравнительный анализ планируемых к реализации проектов ГЧП в Ростовской области по отраслям (табл. 1). Сфера транспортной инфраструктуры демонстрирует отсутствие какой-либо динамики — стабильно планируется к реализации по 2 проекта в год. Наблюдается рост активности по следующим сферам: количество проектов в сфере ЖКХ увеличилось с 24 до 26

проектов, в сфере спортивной инфраструктуры — с 2 до 3 проектов. В 2023 году появляются новые направления реализации проектов ГЧП: проекты в экологической, социальной инфраструктуре, в культуре и туризме.

Таблица 1 – Сравнительный анализ планируемых к реализации проектов ГЧП в Ростовской области по отраслям (составлено авторами по материалам [2])

Сфера	Год	
	2022	2023
Транспортная инфраструктура	2	2
Культура и туризм	-	2
ЖКХ	24	26
Спортивная инфраструктура	2	3
Экологическая инфраструктура	-	1
Социальная инфраструктура	-	1

Таким образом, в 2023 году наблюдается не только общее увеличение числа проектов, но и расширение направлений их реализации. Это может свидетельствовать о более комплексном подходе к развитию инфраструктуры.

Система ГЧП как в России, так и в Ростовской области сильно зависит от экономической ситуации, особенно от последствий геополитических событий. При этом сами механизмы и институты, которые занимаются привлечением инвестиций, нуждаются в доработке и научном обосновании.

Повышение осведомленности об особенностях, преимуществах и реальных примерах успешных проектов ГЧП будет способствовать его более широкому развитию как на федеральном уровне, так и в Ростовской области. Так, если анализировать информацию с официального портала Правительства Ростовской области в разделе, посвящённом ГЧП, можно прийти к выводу, что представленные материалы носят преимущественно формальный и справочный характер. Отсутствует доступное и наглядное разъяснение преимуществ ГЧП как для частных инвесторов, так и для общества в целом. Недостаточно информации о реализованных и планируемых проектах, их социально-экономическом эффекте, а также о возможностях участия в таких инициативах.

Для популяризации ГЧП в регионе целесообразно обновить данный раздел с учётом потребностей широкой аудитории. Это может включать в себя создание интерактивной карты проектов, публикацию историй успеха, внедрение обучающих материалов, а также регулярное информирование граждан о возможностях участия в ГЧП. Такие меры могут повысить роль ГЧП в регионе, что приведет к развитию инфраструктуры и улучшению качества жизни населения Ростовской области.

Однако, стоит помнить, что повышение качества жизни населения Ростовской области должно рассматриваться не как изолированная цель, а как элемент более широкой экономической стратегии региона. Реализация ГЧП-проектов в рамках уже действующих производств способствует повышению эффективности предприятий за счёт привлечения частных инвестиций и государственного софинансирования, что приводит к снижению себестоимости продукции и повышению её качества [4, с. 25].

Важно отметить, что реализация проектов государственно-частного партнёрства должна носить не точечный, а системный характер. Необходимо выстраивание структуры, которая обеспечит согласованность между всеми уровнями власти, что сделает применение механизма ГЧП более эффективным. В реалиях Ростовской области можно выделить несколько категорий мер, которые имеют важное значение для развития ГЧП: организационные меры; информационная открытость и доступность данных; повышение информированности участников; корректировка стратегического управления. Конкретные предложения по каждой из мер представлены на рисунке 1.

В каждой из перечисленных мер есть большие перспективы в применении механизма ГЧП. В аграрном секторе есть потребность в развитии логистической инфраструктуры для хранения и сбыта продукции, создании и модернизации агропромышленных комплексов, внедрении цифровых решений в сельском хозяйстве.



Рисунок 1 – Предложения по развитию ГЧП в Ростовской области

(составлено автором по материалам [1])

Если рассматривать сферу энергетики, то здесь существует необходимость в модернизации объектов теплоснабжения и электросетей, строительстве объектов ВИЭ (солнечные, ветровые станции). Использование механизма ГЧП также может быть осуществлено в важных для экономики региона областях: транспортно-логистический комплекс и промышленность, здравоохранение и социальная инфраструктура, туризм и культурное наследие, машиностроение и инновационные производства, информационные технологии и цифровая трансформация.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что успех в использовании механизма может быть достигнут при системном подходе, включающем стратегическое планирование, информационную открытость, повышение осведомлённости участников и развитие организационной инфраструктуры. Особое внимание при выборе ключевых направлений ГЧП необходимо уделять наиболее важным для экономики региона отраслям.

Список литературы:

1. Ашинова М.К., Исачкова Л.Н., Хут С.Ю., Ешугова Ф.Р. Развитие региональной экономики на основе применения государственно-частного партнерства // Новые технологии. 2017. №2. URL: <https://newtechnology.mkgtn.ru/jour/article/view/28> (Дата обращения: 17.10.2025).

2. Инвестиционный портал Ростовской области. URL: https://invest-don.ru/ru/Agreements_of_PPP/ (Дата обращения: 07.10.2025).

3. Леонова Г.И. Теория и практика государственно-частного партнёрства // Экономический вектор. 2020. №2 (21). С. 12-17. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoriya-i-praktika-gosudarstvenno-chastnogo-partnyorstva> (Дата обращения: 17.10.2025).

4. Соколов М.Ю. Государственно-частное партнерство: учебник для вузов / М. Ю. Соколов, С. В. Маслова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 212 с.

5. Рейтинг субъектов Российской Федерации по уровню развития государственно-частного партнерства за 2022-2024 годы. Министерство экономического развития РФ. URL: https://www.economy.gov.ru/material/departments/d22/gosudarstvenno_chastnoe_partnerstvo/rejting_regionov_po_urovnyu_razvitiya_gchp/ (Дата обращения: 07.10.2025).

К ВОПРОСУ О СОВЕРШЕНСТВОВАНИИ МЕХАНИЗМОВ РЕГИОНАЛЬНОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ ОТРАСЛЮЬ ТУРИЗМА И ГОСТЕПРИИМСТВА ВОЛОГОДСКОЙ ОБЛАСТИ

Киселева Р.Ф.

Соискатель ученой степени кандидата эконом. наук,

Директор, эксперт по классификации гостиниц

ООО «ХоспиталитиГрупп»

Аннотация. Статья посвящена вопросам оценки и совершенствования механизмов регионального государственного управления отраслью туризма и гостеприимства Вологодской области. Освещены основные недоработки механизмов регионального контроля и

взаимодействия с представителями турбизнеса региона. Предложены механизмы по улучшению качества и безопасности туристических продуктов.

Ключевые слова: классификация, средства размещения, инвестиции, туризм, субсидии.

Автор выражает признательность губернатору Вологодской области Филимонову Георгию Юрьевичу, гл. советнику Министерства экономического развития региона Волынцевой Н.А., главам субъектов за совместную работу по совершенствованию качества гостиничных услуг.

Особенности управления сферой туризма на региональном уровне дифференцируются особыми региональными интересами, которые отличаются от стратегических государственных интересов. «В современных условиях наиболее общим и актуальным региональным интересом выступает создание такого режима функционирования региональной системы, который ориентирован на положительную динамику показателей уровня и качества жизни населения, обеспеченную устойчивым и сбалансированным воспроизводством социального, хозяйственного, ресурсного и экологического потенциалов региона» [1]. «В этой связи региональное управление в туристской сфере направлено на использование туризма как источника финансовых ресурсов, которые смогли бы обеспечить не только экономическое выживание региона, но и достижение ощутимого прогресса в социально-экономической сфере» [2]. В рамках второй волны национального проекта «Туризм и гостеприимство» и беспрецедентной поддержкой государства бизнеса туриндустрии выполнение данной задачи становится максимально реальным. Управление туризмом в Вологодской области является средним звеном между государственным и местным уровнем в связи с тем, что «управление в туристской сфере Российской Федерации осуществляется на макро-, мезо- и микроуровне в том числе в рамках фокуса национального проекта «Туризм и гостеприимство» [3].

Исходя из этого, управление туризмом в регионе целесообразно осуществлять в соответствии: с региональной экономической концепцией, которая «предполагает косвенное воздействие на туризм как на один из секторов экономики региона; региональной туристской политикой (в масштабах регионального управления); со специальной политикой развития эффективных экономических отношений органов управления и рынка туристских услуг в регионе» [4].

За последний год выявлена активная положительная динамика по увеличению официально зарегистрированных средств размещения в регионе, которое составляло около 191 объект на 1 июня, а уже к 6 ноября 2025 года достигло 222 объектов [5].

«Стоит отметить, что наличие единственного объекта категории «пять звезд» говорит о стагнации гостиничного рынка региона в целом» [6] в части категорирования, то есть уровня сервиса и широты спектра предоставляемых услуг. С 2025 года после введения реформы для отельеров и введения нового Постановления Правительства РФ № 1951 от 27.12.2024 «Об утверждении Положения о классификации средств размещения» был «сформирован обновленный Единый реестр объектов классификации в сфере туристской индустрии на сайте Федерального агентства по аккредитации – www.tourism.fsa.gov.ru, что позволяет формировать прозрачный рынок как для отельеров, так и для представителей каналов бронирования, агрегаторов, турагентств и самих потребителей - гостей» [7]. Каждому объекту присваивается номер реестровой записи и ссылки на размещение в Едином реестре. Также вместо бумажных свидетельств о классификации отельер может сформировать электронную Выписку по объекту для предоставления по месту требования и разместить в общедоступном месте средства размещения, где предоставляется основная информация о предприятии. Средство размещения не имеет право вести деятельность по предоставлению гостиничных услуг без проведения процедуры самооценки и размещения в Едином реестре». Прорывом стала передача полномочий по контролю за соблюдением законодательства региональным

органам исполнительной власти по туризму и гостеприимству. В Вологодской области таким является Министерство экономического развития и промышленной Вологодской области. В рамках научно-аналитического исследования состояния гостиничного сектора автором был произведен независимый региональный мониторинг качества реализации гостиничного продукта по различным критериям соответствия законодательства и общего состояния гостиничного сектора Вологодской области. В ходе анализа информации Единого реестра объектов классификации в сфере туристической индустрии было направлено более 35 обращений в Министерство экономического развития по вопросу уточнения актуальности и корректности представленной отельерами информации в карточках объектов на сайте системы Росаккредитации. Результатом явились наиболее распространенные ошибки, отраженные в таблице 1.

Таблица 1 – Перечень проблем по итогу регионального мониторинга состояния гостиничного рынка Вологодской области

Проблематика	Суть	Решение
• Наличие дублированной информации о гостиничных объектах в Едином реестре объектов классификации в сфере туристической индустрии	- в случаях, когда собственник менял организационно-правовую форму и наименование, но не уведомлял об этом региональные органы исполнительной власти, например, гостиница «Апарт-отель «Череповец», хостел «Гастроль» и т.д.	- произведено информирование собственников, корректировка данных совместно с участием Минэкономразвития Вологодской области
• Грубейшее нарушение по согласованию самооценки в качестве средства размещения жилого объекта	- пример, гостевой дом «Амфора», № реестровой записи С352025012323	- произведено информирование собственников, корректировка данных совместно с участием Минэкономразвития Вологодской области, объект исключен из Реестра по причине несоответствия требованиям законодательства
• Некорректное указание наименования владельца типа организационно-правовой формы, других данных средств	- составлен широкий список средств размещения по региону с нарушениями заполнения данных в едином реестре	- произведено информирование собственников, корректировка данных совместно с участием

Проблематика	Суть	Решение
размещения		Минэкономразвития Вологодской области
• Размещение на официальных региональных ресурсах объектов размещения, не являющихся официально классифицированными	- объект «Gray Houses» на сайте Министерства экономического развития Вологодской области	- произведено информирование сотрудников Министерства, данные по средствам размещения убраны с официальных ресурсов
• Отсутствие классификационных и информационных знаков у средств размещения при входе в здание гостиницы	- проведена выездная проверка, составлен перечень средств размещения	- произведено информирование собственников, корректировка данных совместно с участием Минэкономразвития Вологодской области
• Не соответствующие заявленной «звездной категории» гостиниц	- гостиница «Ампаро» («четыре звезды»), отель «Rimini («четыре звезды») в городе Череповце - грубейшие нарушения и несоответствие категории в связи с отсутствием требуемой формы предоставления питания	- произведено информирование и запрос в Минэкономразвития по инициации проверочных мероприятий
• Отсутствие требуемой законодательством информации, размещенной об услугах и средствах размещения на официальных сайтах гостиниц	- составлен перечень объектов	- произведено информирование собственников, корректировка данных совместно с участием Минэкономразвития, направлены обращения владельцам для устранения нарушения
• Недостаточный мониторинг со стороны регионального подразделения Росгвардии по вопросам обеспечения антитеррористической безопасности	- отсутствие проведения обследования и категорирования, наличия средств оповещения, кнопок тревожной сигнализации, систем «Стрелец-Мониторинг»	- разработан проект о субсидировании затрат на приобретение инструментов безопасности, представлено Министерству экономического развития на рассмотрение

Недостаточная проработанность и мониторинг состояния гостиничного рынка региона требует новых механизмов независимых системных аналитических мероприятий. Базой для этого может случить Научно-исследовательского отдела регионального мониторинга туризма и

гостеприимства Вологодской области. Предложение передано в Правительство региона и Министерство экономического развития Вологодской области.

Формирование данного центра возможно на базе Вологодского центра РАН при поддержке Минэкономразвития. В рамках работы данного центра возможны систематизация статистических данных, состояния и проблематики рынка региона, формирование новых туристических продуктов и востребованных гостиничных продуктов с учетом специфики и ресурсов, а также состояния запроса и экономики области с формированием «конкурентной карты гостиничного рынка» региона [7].

Список литературы:

1. Фролова М.В. Региональное управление в сфере туризма // Стратегия устойчивого развития регионов России. 2013. №14. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/regionalnoe-upravlenie-v-sfere-turizma>.
2. Федеральный закон "Об основах туристской деятельности в Российской Федерации" от 24.11.1996 N 132-ФЗ.
3. Михеева Н.А. Региональный мониторинг гостиничных услуг в системе управления комплексом гостеприимства в городе и регионе // Экономическая наука сегодня. 2014. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/regionalnyy-monitoring-gostinichnyh-uslug-v-sisteme-upravleniya-kompleksom-gostepriimstva-v-gorode-i-regione>.
4. Киселева Р.Ф. К вопросу о реализации национального проекта «Туризм и гостеприимство» в Вологодской области. Оценка гостиничного рынка города Череповца по состоянию на 2025 год // Журнал прикладных исследований. 2025. №8. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-o-realizatsii-natsionalnogo-proekta-turizm-i-gostepriimstvo-v-vologodskoy-oblasti-otsenka-gostinichnogo-rynka-goroda>.
5. Киселева Р.Ф. К вопросу предварительной оценки реформы классификации средств размещения 2025 года и правового регулирования деятельности гостиничных предприятий // Прогрессивная экономика. 2025. №

8. С. 31–50. https://doi.org/10.54861/27131211_2025_8_31.

6. Михеева Н.А. Региональный мониторинг гостиничных услуг и прогнозирование / Н.А. Михеева. – СПб: Изд. Троицкий мост, 2013.- С. 28.

7. Зевеке М.А. Построение конкурентной карты рынка. - [Электронный ресурс]. URL [http://yandex.ru/yandsearch?text=конкурентная карта, subcontract.ru](http://yandex.ru/yandsearch?text=конкурентная%20карта,%20subcontract.ru).

СОЦИАЛЬНАЯ ЗАЩИТА СЕМЕЙ С ДЕТЬМИ: ОПЫТ НИЖЕГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ

Оранова М.В.

кандидат эконом. наук,

доцент кафедры менеджмента и государственного управления,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

Киселёва С.С.

Студент магистратуры,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

Аннотация: В данной статье анализируется состояние сферы социальной защиты семей с детьми в Нижегородской области. Представлен обзор мер социальной поддержки, предоставляемых семьям. Приводятся сведения о количестве получателей мер поддержки. На основании полученных данных формулируются выводы об эффективности функционирования системы социальной защиты в регионе.

Ключевые слова: социальная защита, семьи с детьми, многодетные семьи, меры поддержки, государственное управление.

Семья – это фундамент любого общества, основа его стабильности. Именно в семье закладываются принципы нравственности, ответственности, взаимоуважения, которые формируют будущие поколения и определяют облик общества в целом. В настоящих реалиях первостепенное значение приобретает

совершенствование механизмов государственной помощи семьям, в особенности – системы социальной защиты семей с детьми.

На территории Нижегородской области с целью улучшения демографической ситуации, а также во исполнение Указа Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» реализуется региональная программа «Повышение рождаемости в Нижегородской области, поддержка семей с детьми (2024 - 2027 годы)», утвержденная постановлением Правительства Нижегородской области от 25 декабря 2024 г. № 848 (далее – Программа) [1, 4].

В Программу включены мероприятия, направленные на увеличение абсолютного числа рождений детей, развитие комплексной системы поддержки семей с детьми с учетом тенденций к изменениям в демографической ситуации. Софинансированию из федерального бюджета подлежат мероприятия так называемого «демографического меню», которые также включены в региональный проект «Многодетная семья» национального проекта «Семья».

В рамках «демографического меню» нацпроекта «Семья» в региональной программе по повышению рождаемости реализуются следующие мероприятия:

- обеспечение бесплатного прохождения подготовительного этапа программы экстракорпорального оплодотворения, включающего необходимые генетические и гормональные исследования, дополнительные обследования, не предусмотренные системой обязательного медицинского страхования (плановое значение в 2025 году – 2 910 семей, фактическое значение на 01.10.2025 – 1630 семей);
- единовременная выплата в размере не менее 300 тысяч рублей при рождении третьего или последующего ребенка в молодой семье (плановое значение в 2025 году – 1 164 семей, за три года – 3 471, фактическое значение на 01.10.2025 – 855 семей);
- единовременная выплата в размере не менее 100 тысяч рублей при постановке на учет по беременности женщине, обучающейся по очной форме

обучения (плановое количество выплат в 2025 году – 400, за три года – 1 109, фактическое значение на 01.10.2025 – 281 выплата);

- институт «социальная няня» - кратковременный присмотр и уход за детьми до 3 лет в организациях социального обслуживания, а также на дому - для студенческих, многодетных семей, иных категорий в соответствии с критериями, установленными в регионе (организована работа 98 социальных нянь, к 2027 г. число нянь будет увеличено до 129);

- создание пунктов проката предметов первой необходимости для новорожденных (коляски, кровати, пеленальные столики и др.) для многодетных, студенческих, молодых семей, семей участников СВО, одиноких матерей (организована работа 3 пунктов проката, к 2027 г. число пунктов проката будет увеличено до 19) [4, 5].

Для детей, родившихся после 1 июля 2025 года, действует новая программа поддержки, включающая «Родительский основной доход» (далее – РОД) и подарок новорожденному.

РОД, также известный как региональный семейный капитал, гарантирует семье не менее 1 миллиона рублей на каждого ребенка (с учетом федеральных и региональных выплат). Семьи могут выбрать наиболее удобный для них способ получения этих средств. Например, при рождении первого ребенка выплачивается 10 000 рублей ежемесячно в течение трех лет. При рождении второго ребенка можно выбрать либо ежемесячные выплаты в размере 22 222 рублей в течение трех лет, либо целевую выплату в 500 000 рублей и ежемесячные выплаты по 20 000 рублей в течение 15 месяцев. Аналогичные варианты предусмотрены для третьего и последующих детей. Уже выдано более 4200 свидетельств на получение РОД, что свидетельствует о востребованности этой меры поддержки [2, 3].

В качестве поддержки для семей с новорожденными предлагается электронный сертификат на 20 000 рублей. Он позволяет приобрести детские товары от нижегородских производителей на маркетплейсе ОЗОН. Уже сейчас

доступен широкий ассортимент из более чем 500 позиций от 14 местных компаний. С 1 июля 2025 г. семьи получили 4 771 подарок новорожденному [6].

Важным блоком мероприятий по преодолению негативных демографических тенденций являются меры, направленные на улучшение жилищных условий многодетных семей:

- Семьям, находящимся на учете в качестве нуждающихся в улучшении жилищных условий, при появлении третьего ребенка предоставляется государственная поддержка в виде сертификата на сумму 600 000 рублей для реализации жилищных потребностей (с 2020 года сертификат получили более 1100 многодетных семей).

- Для семей, не состоящих на учете на улучшение жилищных условий, реализуется программа льготной ипотеки. Процентная ставка для семей уменьшается в зависимости от статуса семьи, для многодетных семей – до 0,1% (в 2023 году в мероприятиях по реализации программы льготной ипотеки приняли 1 263 человека (262 многодетные семьи); в 2024 году приняли участие – 2 003 человека (433 многодетных семьи)) [6].

Значимым мероприятием Программы, направленным на укрепление института семьи, является представление к награждению наградами Нижегородской области лучших семей и матерей с предоставлением единовременных денежных вознаграждений.

Кроме того, в Нижегородской области для многодетных семей, предоставляется ряд мер социальной поддержки без учета доходов.

Об эффективности реализации вышеперечисленных мер свидетельствуют следующие показатели:

- В период с 1 января 2025 г. по 1 октября 2025 г. общее количество семей с детьми возросло на 3 809, при этом количество многодетных семей выросло на 1 382;

- 222 многодетные семьи приняли решение о рождении следующего ребенка, из них 13 стали родителями в седьмой раз;

– Число семей с детьми, чей доход не достигал прожиточного минимума, в 2025 году сократилось на 166 в сравнении с 2024 годом.

Система социальной защиты семей с детьми в регионе, безусловно, не идеальна и имеет ряд проблем. Тем не менее, благодаря активным усилиям органов власти и учреждений социальной защиты, есть реальный шанс преодолеть эти трудности и создать условия для достойной жизни нижегородских семей.

Список литературы:

1. Указа Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года».

2. Закон Нижегородской области от 29 мая 2025 г. № 64-з «О дополнительных мерах социальной поддержки семей, имеющих детей».

3. Постановление Правительства Нижегородской области от 26 июня 2025 г. № 423 «О предоставлении дополнительных мер социальной поддержки семей, имеющих детей, в виде родительского основного дохода (регионального материнского (семейного) капитала) в связи с рождением (усыновлением) и воспитанием детей».

4. Постановление Правительства Нижегородской области от 25 декабря 2024 г. № 848 «Об утверждении региональной программы «Повышение рождаемости в Нижегородской области, поддержка семей с детьми (2024-2027 годы)».

5. Паспорт регионального проекта «Многодетная семья» национального проекта «Семья» [Электронный ресурс]. - Режим доступа: https://minsocium.ru/docs/programmy/pasport_regional_project_family_large.pdf (дата обращения: 05.10.2025).

6. Официальный сайт министерства социальной политики Нижегородской области [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://minsocium.ru/family-support> (дата обращения: 05.10.2025).

ОПТИМИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ В МЕДИЦИНСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ МУНИЦИПАЛИТЕТА

Коваленко И.Б.

Кандидат медицинских наук, доцент,
заведующий кафедрой инновационных медицинских технологий,
Белгородский государственный национальный исследовательский университет

Луговская М.В.

Кандидат социологических наук, доцент,
доцент кафедры инновационных медицинских технологий,
Белгородский государственный национальный исследовательский университет

Аннотация. В статье рассмотрены основные пути оптимизации системы управления медицинскими организациями в Донецкой Народной Республике. В нашем случае, преобладает социальное управление- управление людьми, в частности специалистами и управленческими кадрами медицинских организаций. В нашем исследовании рассматриваются удовлетворенность общей системой управления и пути преодоления возникающих противоречий в системе управления. Делается вывод о том, что преобладающим моментом социального управления является механизм двухфакторного взаимодействия и перспектива влияния внешних и внутренних факторов.

Ключевые слова: социальное управление, медицинская организация, двухфакторный анализ, удовлетворенность системой управления.

Медицинская организация как объект управления представляет собой социотехническую и производственно-экономическую хозяйственную систему с четко структурированной совместной деятельностью, нуждающуюся в управленческом воздействии, обеспечивающем достижение ее целей [1, 2].

Спецификация медицинской деятельности имеет ряд особенностей, но тем не менее она подчиняется общим принципам социального управления, где происходит общение «человек-человек». Таким образом, для выстраивания

правильной системы управления необходимо отследить уровень взаимодействия персонала. В частности, оценить модель двухфакторного взаимодействия и удовлетворенность системой управления в медицинских организациях. Для этого, на территории Донецкой Народной Республики нами было проведено исследование удовлетворенности системой управления медицинскими организациями. Опрос происходил среди четырех групп респондентов: руководители, специалисты, пациенты и ординаторы. Общая численность опрошенных составила 4724 человек.

В связи с чем, целью нашего исследования является выявление проблем в системе управления здравоохранением и формирование возможных путей решения.

В ходе исследования основное внимание обращено на анализ и оценку двух параметров. Первый – специфика диспозиций респондентов в отношении удовлетворенности системой управления здравоохранением республики. Они оценивались путем анализа отношения к внутренней системе управления медицинской организации, степени удовлетворенности условиями труда, заработной платы, загруженностью в работе и реновационной характеристикой оборудования, а также лекарственному обеспечению организации. Второй аспект – степень совпадения выявленных диспозиций у тех, кто управляет медицинской организацией, а также выявления мнений потенциальных сотрудников (ординаторов) о желании или нежелании дальнейшего трудового пути на территории республики.

В результате анализа удовлетворенности системой здравоохранения в ДНР, выяснилось, что большинство специалистов в целом удовлетворены (90,36%), сравнении с руководящим составом медицинских организаций (77,6%).

На рисунке 1 представлен уровень удовлетворенности двух групп респондентов – специалистов и управляющего звена медицинских организаций Донецкой Народной Республики. Где, наглядно видно большую неудовлетворенность управленческих кадров.

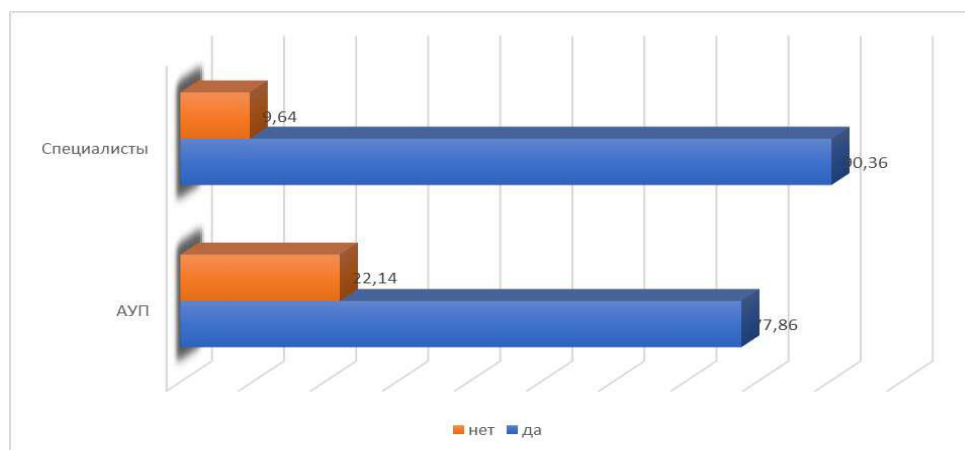


Рисунок 1 – Удовлетворенность системой здравоохранения ДНР

Критериальную оценку деятельности руководителей показывает тот самый показатель удовлетворенности. Поэтому обоснованным является факт отрицательного восприятия реноваций, что объясняется высокой степенью бюрократизации системы (26%) и вполне объяснимым с точки зрения третьей категории респондентов (ординаторов) – дефицитом кадров (28%).



Рисунок 2 – Причины неудовлетворенности управленческого звена медицинских организаций ДНР

Это частично подтверждается результатами опроса специалистов медицинских организаций на территории ДНР. Которые в качестве основных показателей неудовлетворенности указывают: перенапряжение на работе (20%), что коррелируется с показателем «объем работы слишком высок» (17%).



Рисунок 3 – Причины недовольственности специалистов (врачей) ДНР

Ссылки многих авторов на недостаточную квалификацию руководителей медицинских организаций в вопросах управления и плохую организацию в них этой деятельности представляются нам в значительной степени недооценкой сложности и следствием слабой изученности проблем клинического управления [3; 4; 5].

В резолютивном заключении всех имеющихся проблем, респондентами был предложен пул возможных решений, отчасти реализуемых на территории ДНР Министерством Здравоохранения.

Предложенные меры решения проблем со стороны управленческого звена МО: оснащение современным оборудованием; привлечение молодых специалистов с обязательной отработкой в течение 3 лет, независимо от форм обучения; выполнение подрядчиками сроков восстановления объектов; организация обучения кадров в системе единой электронной сети в здравоохранении; создание плана развития здравоохранения и медицинских организаций; реформирование структуры управления; повышение эффективности целевого обучения; выстроить систему взаимодействия между МЗ и МО; формирование доверительных отношений "врач-пациент", создание имиджа врача.

Список литературы:

1. Есипов А.В., Алехнович А.В., Мешков А.В., Абушинов В.В. Технологии оптимизации управления многопрофильным стационаром. – М.. – 2019. – 244 с.
2. Столяр В.П., Крайнюков П.Е., Калачев О.В. Цифровая трансформация здравоохранения и ведомственной медицины. – М., – 2020. – 200 с.
3. Брагин Г.И. Внутренний контроль качества и безопасности в стоматологической организации / Управление качеством в здравоохранении. 2019. № 4. С. 28-34.
4. Иванов И.В. Реализация предложений (практических рекомендаций) Росздравнадзора в стоматологических организациях / И.В. Иванов, Г.И. Брагин. – Менеджмент качества в медицине. 2021. № 4. С. 26-31.
5. Хазов М.В. Пути совершенствования управления врачебным персоналом многопрофильной медицинской организации (на примере медицинской организации системы ФМБА России): дисс канд. мед. наук. Нижний Новгород, 2016. 213 с.

ВЛИЯНИЕ МАКРОЭКОНОМИЧЕСКИХ ФАКТОРОВ НА ДОХОДЫ БЮДЖЕТНОЙ СИСТЕМЫ

Колчина А.А.

Студент специалитета,

Нижегородский институт управления – филиал ФГБОУ ВО
«Российская академия народного хозяйства и государственной службы при
Президенте Российской Федерации»

Огородова М.В.

Кандидат эконом. наук, доцент,

Нижегородский институт управления – филиал ФГБОУ ВО
«Российская академия народного хозяйства и государственной службы при
Президенте Российской Федерации»

Аннотация. В данной статье исследуется комплекс макроэкономических факторов, оказывающих влияние на формирование доходов бюджетной системы. Актуальность работы обусловлена необходимостью обеспечения бюджетной устойчивости в условиях высокой изменчивости глобальной и национальной экономик. В статье рассматриваются такие факторы, как темпы экономического роста, уровень инфляции, состояние торгового и платежного балансов, курс национальной валюты, а также фаза экономического цикла.

Ключевые слова: доходы бюджета, макроэкономические факторы, бюджетная система, налоговые поступления, инфляция, бюджетная политика.

Доходы бюджетной системы являются финансовым фундаментом государства, определяющим его способность выполнять социальные, экономические и оборонные обязательства. В условиях нестабильности глобальных рынков, сырьевой зависимости ряда экономик и цикличности экономического развития проблема устойчивости бюджетных доходов имеет первостепенное значение. Формирование доходной части бюджета – это не

статичный процесс, а динамичный показатель, чутко реагирующий на изменения ключевых макроэкономических параметров.

Актуальность темы заключается в том, что понимание механизмов и степени влияния макроэкономических факторов позволяет органам власти более точно планировать бюджет, разрабатывать фискальные правила и создавать условия для смягчения последствий негативных шоков. Для стран с сырьевой экономикой, к которым относится и Россия, данная проблема особенно актуальна в связи с высокой зависимостью от мировых товарных рынков [3].

Темпы роста валового внутреннего продукта являются основным драйвером увеличения бюджетных доходов. Рост ВВП, как правило, свидетельствует об увеличении объема производства, роста доходов предприятий и домашних хозяйств, что напрямую трансформируется в рост налоговой базы. Увеличиваются поступления по налогу на прибыль организаций, потому что растет прибыль компаний, по налогу на доходы физических лиц, так как растут заработные платы и общая занятость, по налогу на добавленную стоимость и акцизам из-за того, что растет потребление. Снижение темпов роста ВВП или рецессия ведут к обратному эффекту.

Рассмотрим такой макроэкономический фактор как уровень инфляции. Инфляция оказывает двойственное влияние на доходы бюджета. С одной стороны, положительный эффект инфляции, его еще называют эффект Оливера - Танзи. В условиях высокой инфляции при наличии временного разрыва между начислением и уплатой налогов происходит обесценение реальной стоимости налоговых обязательств [4]. Однако этот эффект носит краткосрочный и дестимулирующий характер. С другой стороны, отрицательный эффект нестабильной инфляции заключается в искажении ценовых сигналов, снижении реальных доходов населения, подавлении инвестиционной активности и потребления, что в конечном счете сужает налоговую базу. Кроме того, инфляция усложняет бюджетное планирование.

Следующий фактор, влияющий на доходы бюджета - курс национальной валюты. Для стран-экспортеров сырья курс национальной валюты является

критически важным фактором. Как правило, ослабление национальной валюты увеличивает рублевые эквиваленты доходов от экспорта сырьевых товаров (нефти, газа, металлов). Поскольку основные налоги (НДПИ, налог на прибыль экспортеров) исчисляются в национальной валюте, это приводит к росту доходов бюджета. Следовательно, укрепление национальной валюты оказывает противоположное действие.

Цены на ключевые экспортные товары также влияют на доходы бюджета. Данный фактор тесно связан с предыдущим и является основным источником волатильности доходов в сырьевых экономиках. Рассмотрим ситуацию на примере: резкий рост цен на нефть на мировых рынках, как это наблюдалось в периоды 2007-2008 и 2011-2014 гг., приводил к профициту федерального бюджета России и пополнению Фонда национального благосостояния. Напротив, обвал цен на нефть в 2014-2015 и 2020 гг. становился причиной дефицита бюджета и необходимости использования резервов.

Торговый и платежный балансы – факторы, непосредственно влияющие на доходы бюджета [2]. Положительное сальдо торгового баланса, формируемое за счет превышения экспорта над импортом, напрямую способствует росту доходов бюджета через налогообложение экспортных операций и прибыли экспортеров/Отрицательное сальдо может свидетельствовать о слабости национального производства и создает давление на доходы.

Исходя из вышесказанного, можно выделить основные проблемы, связанные с влиянием макроэкономических факторов на доходы бюджета. Первая проблема - бюджетная волатильность, так как высокая зависимость от конъюнктурных факторов (цен на сырье) делает доходы бюджета непредсказуемыми и уязвимыми к внешним шокам. Вторая проблема – «Голландская болезнь». Так называют длительный приток валютной выручки от экспорта сырья, который приводит к укреплению реального курса национальной валюты, что подавляет конкурентоспособность несырьевых секторов экономики и сужает их вклад в бюджет [5]. Третьей проблемой является сложность прогнозирования. В условиях геополитической

нестабильности и быстрой смены глобальных трендов точное прогнозирование макроэкономических показателей на среднесрочную и долгосрочную перспективу становится крайне сложной задачей. Четвертой проблемой можно выделить проциклическую бюджетную политику. Стремление увеличивать бюджетные расходы в периоды высоких цен на сырье с последующим болезненным их сокращением в период спада дестабилизирует экономику.

Яркими примерами влияния макроэкономических факторов на доходы бюджета является период пандемии COVID-19 (шок предложения и спроса), который привел к снижению ВВП России и деловой активности, что создало давление на налоговые поступления. Одновременно обвал цен на нефть в 2020 г. вызвал резкое сокращение нефтегазовых доходов федерального бюджета. В ответ государство было вынуждено использовать средства ФНБ и корректировать бюджетные правила.

Введение санкций и переориентация торговых потоков стали новым макроэкономическим шоком для России в 2022-2023 гг. [1]. Резкий рост цен на энергоносители в первой половине 2022 г. обеспечил рекордные профициты бюджета, однако последующее их снижение, совместно с укреплением курса рубля и ростом импорта, привело к сокращению нефтегазовых доходов и формированию дефицита в 2023 году.

Результаты изучения научной проблемы показывают, что, доходы бюджетной системы находятся в прямой функциональной зависимости от динамики ключевых макроэкономических показателей. Наиболее значимыми из них являются темпы роста ВВП, цены на экспортируемые сырьевые товары и курс национальной валюты. Основной проблемой для многих стран, включая Россию, остается высокая волатильность бюджетных доходов, обусловленная их зависимостью от цен на сырьевых рынках. Для обеспечения бюджетной устойчивости необходима реализация грамотной бюджетной политики, предполагающей создание финансовых резервов в периоды высокой конъюнктуры и их использование в периоды спадов. Стратегическим направлением снижения зависимости от внешних шоков является

диверсификация структуры экономики и создание мощного несырьевого сектора, способного стать стабильным источником налоговых поступлений. Совершенствование методов бюджетного прогнозирования с учетом сценарного анализа и стресс-тестирования является необходимым инструментом для управления фискальными рисками в современной нестабильной макроэкономической среде.

Список литературы:

1. Министерство финансов Российской Федерации. Основные направления бюджетной, налоговой и таможенно-тарифной политики на 2024 год и на плановый период 2025 и 2026 годов. – М., 2023.
2. Абрамова М.А., Алексащенко С.В. Бюджетная политика в условиях макроэкономической нестабильности. – М.: Издательский дом НИУ ВШЭ, 2022. – 256 с.
3. Васильева Е. М. Современные аспекты управления региональной экономикой. — СПб.: Наука, 2021.
4. Ивантер В.В., Комков Н.И. Макроэкономические пропорции и сбалансированность бюджетной системы // Экономика и математические методы. – 2021. – Т. 57. – № 2. – С. 34–47.
5. Мау В.А., Улюкаев А.В. Глобальные кризисы и современная бюджетная политика // Вопросы экономики. – 2023. – № 5. – С. 5–29.

ДЕМОГРАФИЧЕСКАЯ ПОЛИТИКА КАК ФАКТОР УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ТЕРРИТОРИИ

Криклевская Л.Ю.

Кандидат эконом. наук, доцент,
доцент кафедры финансов и управления,

Читинский институт Байкальского государственного университета

Шаляпин Р.В.

Студент бакалавриата,

Читинский институт Байкальского государственного университета

Аннотация. Актуальность данной темы обусловлена тем, что демографическая политика выступает важнейшим фактором устойчивого развития. Учитывая региональную специфику, целенаправленный подход к решению демографических проблем позволит создать благоприятные условия жизни и обеспечит устойчивое социальное и экономическое развитие страны и ее регионов.

Ключевые слова: демографическая политика, население, продолжительность жизни, миграция, демографические показатели, устойчивое развитие.

В настоящее время основными демографическими вызовами для России и особенно для ее восточных регионов выступают: низкая рождаемость и старение населения, высокий миграционный отток, высокая смертность, особенно среди мужчин трудоспособного возраста, диспропорции в половозрастной структуре населения. Одной из причин всех вышеперечисленных негативных факторов является неэффективная демографическая политика, поскольку именно она определяет комплекс мер, который государство применяет для воздействия на демографические процессы в стране. Все это оказывает крайне негативное влияние на устойчивое развитие регионов, под которым понимается процесс сбалансированного социально-

экономического развития территории без ущерба для возможностей будущих поколений удовлетворять свои потребности на основе экологической устойчивости.

Вот основные аспекты взаимосвязи устойчивого развития и демографии (см. таблицу 1).

Таблица 1 – Взаимосвязь факторов устойчивого развития региона и демографии

Факторы устойчивого развития региона		Демографические факторы	
Фактор	Характеристика	Фактор	Характеристика
Экономический рост	Обеспечивает создание новых рабочих мест, повышение оплаты труда, улучшение жилищных условий. Все это стимулирует рождаемость, привлекает мигрантов, повышает приживаемость населения на данной территории.	Трудовые ресурсы	Трудоспособное население (его качественный и количественный состав) определяют экономический потенциал региона.
Развитие социальной инфраструктуры	Повышает качество жизни населения, способствует снижению смертности, повышению продолжительности жизни и приживаемости населения	Возрастная структура населения	Половозрастная структура населения влияет на структуру потребительского спроса, что необходимо учитывать при планировании экономического развития региона
Улучшение окружающей среды	Способствует улучшению состояния здоровья населения, снижению заболеваемости, повышает привлекательность региона для проживания, туристов, бизнеса	Уровень образования	Молодое и образованное население это двигатель инноваций и развития технологий
Улучшение качества жизни	Факторы (доступность социальных услуг, стабильность, безопасность и др.), влияющие на принятие решения о рождении детей, приживаемости населения в регионе	Старение населения	Данный фактор оказывает влияние на потребности в образовании, здравоохранении, социальном обеспечении
Сбалансированное развитие территории	Создание комфортной среды для жизни в малых городах, сельской местности препятствует оттоку населения в крупные города	Численность населения и характер потребления	Оказывает влияние на состояние окружающей среды

Таким образом, регион с устойчивой экономикой и развитой социальной сферой привлекает квалифицированных специалистов, имеет более высокую

рождаемость, низкую смертность, что способствует устойчивому демографическому развитию. В свою очередь регион с неблагоприятной окружающей средой, ухудшающейся экологической обстановкой испытывает повышенную миграционную активность населения, в частности его отток в более благоприятные с экологической точки зрения регионы, повышенную заболеваемость и смертность, что негативно сказывается на его демографическом и трудовом потенциале. А регион со стареющим населением и дефицитом кадров сталкивается с экономическим спадом, снижением качества жизни.

Для достижения экономического процветания, социального благополучия и экологической безопасности государство должно проводить эффективную демографическую политику, направленную на создание благоприятной среды для жизни населения. Демографию нужно рассматривать не как проблему, а как ресурс для устойчивого развития территории.

Одним из крупных шагов государства по улучшению демографической ситуации в стране стал национальный проект «Демография», реализовывавшийся с 2019 по 2024 годы. Своей целью данный проект ставил увеличение ожидаемой продолжительности здоровой жизни до 67 лет, снижение смертности населения старше трудоспособного возраста, увеличение доли граждан, ведущих здоровый образ жизни, а также увеличение до 55% доли граждан, систематически занимающихся физической культурой и спортом. Основной же задачей проекта являлось увеличение суммарной рождаемости и как следствие увеличение населения Российской Федерации. Рассмотрим же основные демографические показатели и тенденции России за последние годы.

На рисунке 1 представлена динамика продолжительности жизни в России с 2010 по 2022 годы [2]. Анализ показывает, что по данному показателю страна демонстрирует активный прирост. Лишь к 2021 году наблюдается резкий спад, который обусловлен пандемией COVID-19. Продолжительность жизни обоих полов, включая городское и сельское население, на 2022 год составляет почти 78 лет и с 2010 года увеличилась на 5,49 % (женщин – на 3,85 %, мужчин – на

7,1 %). Это хорошая тенденция, которая приближает нас к показателям крупных европейских стран. Однако наблюдается значительная диспропорция величиной в 10 лет между мужчинами и женщинами. Такая тенденция в свою очередь может привести к социальным и экономическим проблемам, таким как сложность образования семьи, нехватка трудовых ресурсов в отдельных отраслях экономики и так далее.



Рисунок 1 – Динамика продолжительности жизни в РФ, лет

Анализ изменения численности населения России, показывает прирост общего количества людей. Прирост с 2010 года составил 3,2 миллиона, или 2,23 % [5]. Однако следует отметить, что увеличение происходит лишь в городском населении, в то время как численность сельского населения демонстрирует отрицательную динамику. Это говорит об активной урбанизации и переселении людей в города, что несет свои негативные последствия, такие как увеличение нагрузки на инфраструктуру городов, перенаселение и нехватка жилья, возможен рост социальной напряженности (преступность, безработица, социальное неравенство).

Одной из основных проблем может стать снижение сельскохозяйственной активности населения. Поскольку почти 40 % всего объема продукции сельского хозяйства производят хозяйства населения и крестьянские (фермерские) хозяйства, их сокращение может значительно подорвать обеспеченность страны продукцией растениеводства и животноводства, что поставит продовольственную безопасность страны под угрозу.

Анализ миграционной активности населения за период с 2017 по 2023 гг. свидетельствует о том, что миграция в Россию в среднем составила почти 4,5 млн. человек (см. рисунок 2) [3]. Большая часть прибывших находится в

трудоспособном возрасте. Это говорит о том, что миграция в Россию исключительно трудовая. Неравномерные тенденции наблюдаются в регионах России. Отток молодежи и населения трудоспособного возраста происходит из всех регионов, входящих в Дальневосточный федеральный округ. Так, например, из Забайкальского края стабильно каждый год уезжает от 4000 до 8000 человек при общей небольшой численности населения в 983,8 тысяч человек [1]. Такая тенденция оказывает негативное влияние на количество трудовых ресурсов в данном регионе. При этом крупные предприятия Забайкальского края, такие как ГРК «Быстринское», ООО «Удоканская медь», специализирующиеся на добыче полезных ископаемых, испытывают острую нехватку кадров и вынуждены искать специалистов за пределами Российской Федерации в странах ближнего зарубежья.

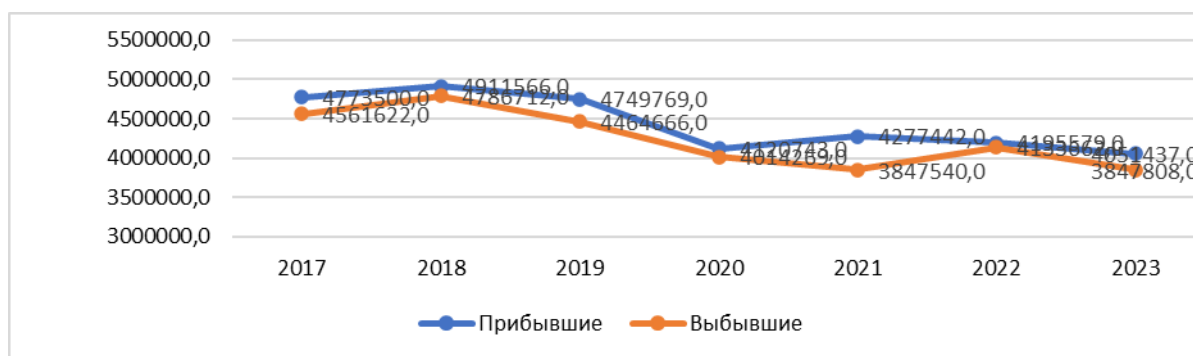


Рисунок 2 – Показатели миграции населения в РФ, чел.

Анализ показателей естественного движения населения показал, что с 2016 года в России смертность преобладает над рождаемостью [4]. В 2023 г. убыль составила 500264 чел. это свидетельствует о том, что меры, предпринятые государством по увеличению рождаемости и сокращению смертности, не возымели должного эффекта.

При разработке демографической политики государства необходим учет региональных особенностей. Ключевыми направлениями демографической политики для обеспечения устойчивого развития государства и его регионов в настоящее время должны стать:

- экономическое развитие, как фактор, влияющий на решения о рождении детей и удержании молодых специалистов в регионе;

- социальное развитие, как фактор, повышающий качество жизни и привлекательность территории для проживания;
- инфраструктурное развитие, как фактор, улучшающий условия жизни населения;
- межведомственная координация, демографическая политика требует согласованных действий всех органов власти на федеральном, региональном и муниципальном уровнях.

В настоящее время необходим регулярный мониторинг демографической ситуации, оценка эффективности принимаемых мер государственного регулирования демографического развития для достижения национальных целей развития России.

Список литературы:

1. Забайкальский край в цифрах. 2024 // Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Забайкальскому краю – URL: https://75.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/10_5_2024.pdf
2. Изменение численности населения по вариантам прогноза // Федеральная служба государственной статистики – URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Progn_1.xls
3. Петров В.А. Численность населения России и перспективы 2020 года // Экономика и социум. – 2020 – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/chislennost-naseleniya-rossii-i-perspektivy-2020-goda>
4. Россия 2024. Статистический сборник. Москва 2024 // Федеральная служба государственной статистики – URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Rossia_2024.pdf
5. Федеральные статистические наблюдения по социально-демографическим проблемам // Федеральная служба государственной статистики – URL: https://rosstat.gov.ru/itog_inspect

СТРАТЕГИИ ПОВЫШЕНИЯ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ КРАСНОДАРСКОГО КРАЯ В УСЛОВИЯХ ГЕОПОЛИТИЧЕСКИХ ВЫЗОВОВ

Кудряков В. Г.

Кандидат эконом. наук, доцент,
профессор кафедры менеджмента,

Кубанский государственный аграрный университет имени И.Т. Трубилина

Новикова И.И.

Кандидат эконом. наук, доцент,
доцент кафедры менеджмента,

Кубанский государственный аграрный университет имени И.Т. Трубилина

Иващенко Е.Ф.

Студент магистратуры,

Кубанский государственный аграрный университет имени И.Т. Трубилина

Аннотация. В статье исследуются стратегии повышения инвестиционной привлекательности Краснодарского края в контексте современных геополитических вызовов. Основные результаты исследования включают идентификацию ключевых вызовов (санкции, логистические ограничения), выявление конкурентных преимуществ края (агропромышленный комплекс, туристический потенциал), а также разработку комплекса мер по снижению административных барьеров и стимулированию приоритетных отраслей. Сделан вывод о том, что устойчивое повышение инвестиционной привлекательности региона возможно при условии фокусировки на внутренних ресурсах, цифровизации процессов сопровождения инвесторов и развития межрегиональной кооперации.

Ключевые слова: Инвестиционная привлекательность, Краснодарский край, геополитические вызовы, санкционная политика, инвестиционная стратегия, региональная экономика, государственно-частное партнёрство, экономическая устойчивость.

Актуальность исследования обусловлена необходимостью адаптации региональной экономики к новым геополитическим реалиям, включающим санкционное давление, переориентацию торговых потоков, сокращение притока иностранных инвестиций и трансформацию логистических маршрутов. Краснодарский край, традиционно входящий в число лидеров по объёму привлечённых инвестиций среди регионов Южного федерального округа, сталкивается с комплексом системных вызовов, требующих пересмотра подходов к формированию и реализации инвестиционной политики [2, с. 99].

В научной литературе проблемы инвестиционной привлекательности регионов рассматриваются в трудах А.Г. Аганбегяна, Р.С. Гринберга, Н.И. Климовой. Однако вопросы адаптации инвестиционных стратегий к геополитическим шокам остаются недостаточно изученными, особенно в региональном разрезе. Существующие исследования чаще фокусируются на макроэкономических аспектах, оставляя за рамками специфику отдельных субъектов РФ и механизмы их адаптации к внешним ограничениям.

Цель исследования – разработать стратегии повышения инвестиционной привлекательности Краснодарского края в условиях геополитической нестабильности. Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи: проанализировать текущее состояние инвестиционного климата края; выявить ключевые вызовы и риски для инвесторов; определить конкурентные преимущества региона; предложить меры по снижению барьеров и стимулированию инвестиций; разработать сценарии развития инвестиционной активности до 2030 г.

Анализ текущего состояния инвестиционного климата Краснодарского края демонстрирует неоднозначную динамику. В 2023 г. объём инвестиций в основной капитал составил 580 млрд руб., что на 7 % ниже показателя 2021 г. Доля иностранных инвестиций сократилась с 18 % в 2020 г. до 6 % в 2023 г., что отражает влияние санкционных ограничений на доступ к международным финансовым ресурсам. При этом отраслевая структура инвестиций сохраняет устойчивость: лидирующие позиции занимают агропромышленный комплекс

(32 % от общего объёма), транспортно-логистический сектор (24 %) и туризм (18 %) [4].

Ключевые вызовы, идентифицированные в ходе исследования, включают санкционные ограничения на привлечение международного финансирования, рост логистических издержек (сроки доставки увеличились на 40 %), а также дефицит квалифицированных кадров в высокотехнологичных секторах (оценка нехватки – 12 тыс. специалистов). Вместе с тем выявлены существенные конкурентные преимущества края: мощный агропромышленный комплекс (25 % общероссийского производства зерна), развитая транспортно-логистическая инфраструктура (ключевые порты – Новороссийск и Туапсе), а также высокий туристический потенциал (15 млн посетителей в 2023 г.) [3, с. 73].

На основе полученных данных разработан комплекс мер по повышению инвестиционной привлекательности: создание регионального фонда поддержки импортозамещения, цифровизация процедур согласования инвестиционных проектов (целевой срок – до 30 дней), развитие сети промышленных парков в муниципалитетах, а также продвижение края на рынках ЕАЭС и БРИКС+.

Сценарное моделирование позволило сформировать три варианта развития инвестиционного климата на период 2025–2030 гг. Консервативный сценарий предполагает умеренный рост инвестиций на 3–4 % в год при сохранении текущих тенденций. Базовый сценарий предусматривает увеличение темпов роста до 5–6 % за счёт активизации внутреннего спроса и реализации региональных инициатив. Оптимистичный сценарий ориентирован на рост на 8–10 % при условии привлечения стратегических партнёров из азиатских стран и расширения кооперационных связей.

Полученные результаты согласуются с выводами Е.А. Бритиковой о возрастающей роли внутренних источников инвестиций в условиях санкционных ограничений. Однако исследование выявило специфику Краснодарского края, заключающуюся в высокой зависимости от агросектора и

логистики, что диктует необходимость диверсификации экономики и снижения уязвимости к внешним шокам [1, с.62].

Новизна исследования заключается в разработке сценариев развития инвестиционного климата с учётом региональной специфики, включая потенциал агропромышленного комплекса и транспортно-логистической инфраструктуры. Вместе с тем следует отметить ограничения: неполноту данных по теневому сектору экономики и относительно короткий период наблюдения (4 года), что может влиять на точность долгосрочных прогнозов.

Проведённое исследование подтверждает, что геополитические вызовы создают не только риски, но и новые возможности для переориентации инвестиционной политики Краснодарского края. Ключевые выводы заключаются в следующем: во-первых, необходимо фокусироваться на мобилизации внутренних источников инвестиций и выстраивании новых международных партнёрств; во-вторых, цифровизация процессов и снижение административных барьеров способны существенно ускорить инвестиционный цикл; в-третьих, диверсификация экономики за счёт развития высокотехнологичных секторов и зелёной энергетики повысит устойчивость региона к внешним шокам.

Для эффективной реализации предложенных стратегий требуется координация федеральных и региональных мер поддержки, регулярный мониторинг эффективности инвестиционных проектов и развитие инфраструктуры для малого и среднего бизнеса [5, с. 212].

Перспективы дальнейших исследований связаны с углублённым анализом влияния цифровизации на инвестиционную активность в регионах ЮФО, изучением опыта других субъектов РФ по адаптации к санкционным ограничениям, а также оценкой потенциала межрегиональных кластеров в условиях переориентации экономических связей.

Список литературы:

1. Бритикова Е.А. Модернизация национальных социально-экономических систем в контексте глобального развития / Е.А. Бритикова, В.Г. Кудряков // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. – 2018. – № 1. – С. 171-178. – EDN WBEVGH.Вергуль, Г. С. Направления совершенствования управления инвестиционным развитием региона / Г.С. Вергуль, И.И. Новикова // Научное обеспечение агропромышленного комплекса : Сборник статей по материалам 79-й научно-практической конференции студентов по итогам НИР за 2023 год.– Краснодар: КубГАУ, 2024. – С. 62-63.
2. Глаголева А.М. Генезис и развитие индикативного планирования в мировой практике / А.М. Глаголева, И.И. Новикова // Экономика и управление: актуальные вопросы теории и практики : Материалы V международной научно-практической конференции: в 2-х т.– Краснодар: КЦНТИ, 2016. – С. 97-101.
3. Горишний Д. А. Управление развитием территории: проблемы и перспективы / Д.А. Горишний, В.Г. Кудряков // Экономика и управление в условиях современной России : Материалы VI Национальной научно-практической конференции, посвящённой 20-летию факультета управления и 100 - КубГАУ. – Краснодар: филиал ФГБУ «РЭА» Минэнерго России, 2021. – С. 71-74.
4. Управление Федеральной службы государственной статистики по Краснодарскому краю и Республике Адыгея (Краснодарстат) : [Электронный ресурс]. – Краснодар, 2025. – URL: (дата обращения: 31.10.2025).
5. Черечеча М.Н. Сущность понятия «экономический регион» в формировании стратегии регионального развития / М.Н. Черечеча, И.И. Новикова // Структурные преобразования экономики территорий: в поиске социального и экономического равновесия : Сборник научных статей 3-й Всероссийской научно-практической конференции.– Курск: Юго-Западный государственный университет, 2020. – С. 211-213.

АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ПРОВЕДЕНИЯ РАБОТ ПО БЛАГОУСТРОЙСТВУ ТЕРРИТОРИИ НИЖНЕГО НОВГОРОДА

Купцов А.В.

Кандидат эконом. наук, доцент,
доцент кафедры менеджмента и государственного управления,
Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

Соменкова Н.С.

Кандидат эконом. наук, доцент,
доцент кафедры менеджмента и государственного управления,
Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

Аннотация. Статья раскрывает сложности проведения благоустройства в г. Н. Новгороде. Показаны причины, усложняющие благоустройство территории города. Даны рекомендации по решению определенных проблем.

Ключевые слова: благоустройство, муниципальная программа, проблемы благоустройства, управление

Несмотря на стабильную реализацию муниципальных программ и наличие нормативной базы, деятельность по благоустройству и озеленению территории города Нижнего Новгорода сталкивается с рядом системных, инфраструктурных, финансовых, правовых и социальных проблем, существенно влияющих на ее эффективность. Эти вызовы ограничивают устойчивость позитивных изменений и требуют особого внимания со стороны органов управления.

Во-первых, физический износ инфраструктуры.

Одной из наиболее острых проблем, ограничивающих развитие сферы благоустройства и озеленения в Нижнем Новгороде, является критическое состояние инженерной инфраструктуры, особенно ливневой канализации и объектов инженерной защиты. По данным муниципальной программы и экспертных заключений, более 60% сетей ливневой канализации находятся в

аварийном или предаварийном состоянии. Это создает высокий риск затоплений и нарушений гидрологического баланса в городе.

Особенно уязвима Заречная часть Нижнего Новгорода, где из-за заиливания, недостаточной пропускной способности и отсутствия должного ухода за дренажными системами регулярно происходят подтопления улиц и дворов. Такие явления не только ухудшают санитарную ситуацию, но и провоцируют разрушение дорожного покрытия, подмывы, обвалы и ускоренное старение городской инфраструктуры.

Кроме того, значительная часть объектов инженерной защиты – в том числе подпорные стены, ливневые коллекторы, водоотводные канавы и берегоукрепительные сооружения – эксплуатируются без капитального ремонта десятилетиями. В Нагорной части города ситуацию осложняют сложные инженерно-геологические условия: подвижки грунта, оползневые процессы, нарушение дренажного отвода. Это создаёт опасность для жилой застройки и пешеходных зон, особенно в период паводков.

При этом объемы финансирования, выделяемые на восстановление этих объектов, зачастую недостаточны: приоритет отдается внешнему благоустройству, тогда как инженерный каркас города продолжает ветшать.

Во-вторых, экологическая нестабильность и деградация природной среды. Одной из существенных проблем в сфере благоустройства и озеленения города Нижнего Новгорода является нарушение экологического баланса городской среды. Это проявляется как в ухудшении состояния природных компонентов, так и в нерациональном использовании территорий с природным потенциалом.

В черте города зафиксированы многочисленные случаи захламления территорий, примыкающих к малым рекам, оврагам и балкам, что сопровождается нарушением санитарных норм и визуального загрязнения. Зоны, не включённые в официальные маршруты благоустройства, часто используются как стихийные места отдыха, что приводит к накоплению отходов, повреждению почвы и растительности.

В-третьих, недостаток финансирования и ресурсные ограничения. Финансово-ресурсные ограничения остаются одним из ключевых сдерживающих факторов в сфере благоустройства и озеленения Нижнего Новгорода. Несмотря на существование муниципальных программ, таких как «Формирование комфортной городской среды» и «Благоустройство города Нижнего Новгорода на 2023–2028 годы», объемы выделяемых бюджетных средств часто не соответствуют масштабам и сложности стоящих перед администрацией задач.

Так, по данным утвержденной муниципальной программы, на реализацию комплекса мероприятий в 2023 году предусмотрено 3,17 млрд рублей, а в 2025 году – 4,35 млрд рублей, при этом существенная часть этих средств направляется на текущее содержание территорий и лишь ограниченная доля – на капитальные ремонты и модернизацию инфраструктуры [1].

Особенно остро нехватка средств ощущается в следующих направлениях:

- капитальный ремонт и восстановление ливневой канализации, где износ превышает 60%;
- реконструкция инженерной защиты склонов в Нагорной части города;
- благоустройство муниципальных кладбищ и озеленение периферийных районов.

Для преодоления финансовых и ресурсных ограничений требуется:

- долгосрочное бюджетное планирование с резервированием средств на обслуживание и развитие инфраструктуры;
- формализация механизмов софинансирования с привлечением бизнеса и населения;
- развитие проектных инициатив с использованием грантов и федеральных программ поддержки городской среды.

В-четвертых, организационные сложности и слабая межведомственная координация. Еще одной проблемой в сфере благоустройства и озеленения Нижнего Новгорода является недостаточная координация между различными

муниципальными структурами, что приводит к дублированию функций, неэффективному использованию ресурсов и замедлению реализации проектов.

В городе функционирует несколько муниципальных учреждений, ответственных за различные аспекты благоустройства и озеленения:

МКУ «Нижегородское городское лесничество», занимающееся уходом за зелёными насаждениями;

МКУ «Управление инженерной защиты территорий города Нижнего Новгорода», ответственное за содержание ливневой канализации и берегоукрепительных сооружений;

МКУ «Управление муниципальных кладбищ города Нижнего Новгорода», ведающее благоустройством кладбищ;

МКУ «Комитет охраны окружающей среды и природных ресурсов города Нижнего Новгорода», осуществляющее экологический контроль.

Однако отсутствие единой цифровой платформы и реестра объектов благоустройства затрудняет планирование и контроль за выполнением работ. Это приводит к ситуации, когда различные учреждения могут одновременно заниматься схожими задачами без должной координации, что снижает эффективность их деятельности.

Кроме того, в Сводном годовом докладе об итогах реализации и комплексной оценке эффективности муниципальных программ за 2022 год отмечается необходимость совершенствования механизмов управления и контроля за реализацией муниципальных программ, включая программы благоустройства. В частности, рекомендуется усилить межведомственное взаимодействие и внедрить современные информационные системы для повышения прозрачности и эффективности управления [2].

Таким образом, для повышения эффективности благоустройства и озеленения в Нижнем Новгороде необходимо:

- создание единой цифровой платформы для учета и планирования работ;

- четкое разграничение функций между муниципальными учреждениями;
- внедрение механизмов межведомственного взаимодействия и обмена информацией;
- повышение прозрачности и подотчетности в реализации проектов благоустройства.

В-пятых, ограниченное участие населения и бизнеса. Несмотря на предпринимаемые усилия по вовлечению граждан в процессы благоустройства, участие населения и бизнеса в формировании городской среды Нижнего Новгорода остается ограниченным.

В рамках федерального проекта «Формирование комфортной городской среды» реализуются механизмы общественного участия, включая рейтинговое голосование за объекты благоустройства. Так, в 2025 году порядка 210 тысяч нижегородцев приняли участие в голосовании за благоустройство городских территорий, что на 20% больше по сравнению с предыдущим годом [3].

Вовлечение бизнеса в проекты благоустройства также остается на низком уровне. Хотя в отдельных случаях наблюдается спонсорская поддержка, как, например, при подготовке к 800-летию Нижнего Новгорода, когда бизнес вложил порядка 6 млрд рублей в благоустройство города [4], в целом механизмы ГЧП не получили широкого распространения.

Отсутствие устойчивых форм взаимодействия между муниципальными властями и бизнесом, а также недостаточная прозрачность процедур реализации проектов ограничивают возможности для активного участия предпринимательского сообщества в развитии городской среды.

Для повышения эффективности благоустройства и озеленения территории Нижнего Новгорода необходимо:

- расширить формы участия населения, включая возможность влияния на все этапы реализации проектов;
- разработать и внедрить механизмы устойчивого взаимодействия с бизнесом, включая ГЧП;

– обеспечить прозрачность и открытость процедур реализации проектов благоустройства.

Список литературы:

1. Постановление администрации города Нижнего Новгорода от 01.02.2019 № 190 (ред. от 29.03.2019) «Об утверждении муниципальной программы «Формирование комфортной городской среды города Нижнего Новгорода» на 2019 - 2024 годы» // СПС Гарант.

2. Постановление администрации города Нижнего Новгорода от 24.05.2023 №3249 «О создании условий для массового отдыха жителей городского округа города Нижнего Новгорода в летний период» // <https://admgor.nnov.ru/structure/97>

3. Постановление администрации города Нижнего Новгорода от 28.12.2022 № 7181 «Об утверждении муниципальной программы «Благоустройство города Нижнего Новгорода» на 2023-2028 годы» // <https://admgor.nnov.ru/upload/getODA/document26271.html>

4. Решение Городской Думы города Нижнего Новгорода от 26 декабря 2018 г. № 272 «О правилах благоустройства территории муниципального образования город Нижний Новгород» // СПС «КонсультантПлюс»

ФОРМИРОВАНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КУЛЬТУРЫ СОТРУДНИКОВ УЧРЕЖДЕНИЙ ГОСУДАРСТВЕННОГО И МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Латышев О.Ю.

Доктор философии в филологии, п.д.н., к.филол.н., действительный член МАС,
МАЕ, ЕАЕ, ISA, МОО АД ЮТК, член-корр. МАПН, профессор университета
«Сайпресс», США,

профессор РАЕ, президент, Международная Мариинская академия
имени М.Д. Шаповаленко, г. Москва

Латышева П. А.

Исполнительный директор, Международная Мариинская академия
имени М.Д. Шаповаленко, г. Москва, почётный доктор ИМА

Луисетто М.

Д.ф.н., почетный вице-президент, Международная Мариинская академия
имени М.Д. Шаповаленко, г. Пьяченца, Италия

Аннотация. В ходе исследования разработаны рекомендации для учреждений государственного и муниципального управления. Они нацелены на выработку профкультуры каждого сотрудника. Проведён качественный, количественный, а также комплексный анализ кадрового состава учреждений государственного и муниципального управления.

Ключевые слова: учреждения государственного и муниципального управления, руководитель, сотрудник, профессиональная культура, рекомендация.

Предложенные рекомендации будут содействовать процессу расширения сферы заслуженной и постоянной эмпатии со стороны пользователей услуг сотрудников учреждений государственного и муниципального управления.

Интенсификация процесса оказания услуг различного плана гражданам Российской Федерации потребует от сотрудника чёткого выполнения

обязанностей, что позволит с должной вероятностью выстроить стабильное и достойное общение с посетителем [4].

При этом принимается во внимание необходимость придерживаться правил хорошего тона в повседневной деятельности не только по отношению к посетителям, но также, одновременно с этим, и по отношению к каждому сослуживцу в рамках учреждений государственного и муниципального управления [1].

Следует отметить, что степень эффективности вышеупомянутых предложений будет напрямую зависеть от многих трудно прогнозируемых на данный момент факторов общественного развития в рамках страны и всего мира [2].

Состоялось описание мероприятий по совершенствованию профессиональной культуры государственных служащих со стороны Учреждений государственного и муниципального управления. Предлагается воспользоваться специально подготовленным проектом рекомендаций, которые помогут сотрудникам учреждений государственного и муниципального управления [5].

В первую очередь, им удастся минимизировать количество конфликтов, в той или иной степени неизбежно возникающих между сотрудниками конкурирующих в процессе повседневной деятельности отделов. Кроме этого, согласно данному комплексу рекомендаций может быть существенно редуцирован набор трудностей в общении сотрудников учреждений государственного и муниципального управления с представителями населения по рабочим вопросам.

У учреждений государственного и муниципального управления может быть выработан более дружественный стиль отношений с другими организациями и учреждениями различной ведомственной подчиненности в ходе межведомственного взаимодействия.

Наконец, имидж учреждений государственного и муниципального управления может приобрести значительное количество позитивных черт, способствующих уверенно проходить все стадии общественного контроля.

Итак, высокий уровень профкультуры служащего характеризуется полным совпадением личной системы целей и ценностей с профессиональными; показателями профессионально-квалификационной компетентности, превышающими нормативно определенные, характерен не более чем для двадцати процентов сотрудников учреждений государственного и муниципального управления.

Нормативный уровень профкультуры служащего, характеризующийся проявлением лояльности служащих учреждений государственного и муниципального управления, достаточным уровнем соответствия профессионально важным качествам, преобладанием внутренней мотивации к повышению уровня профессиональной компетентности, характерен для подавляющего большинства сотрудников учреждений государственного и муниципального управления.

Наконец, низкий уровень профкультуры служащего, характеризующийся недостаточным уровнем профессионально-квалификационной компетентности, а также проявлением имитационной лояльности, преобладанием внешней мотивации к профессиональной деятельности, пассивным отношением к освоению профессиональной культуры.

Он характерен для незначительного количества сотрудников учреждений государственного и муниципального управления. Среди них – либо лавирующие новички, либо будущие пенсионеры, стремящиеся к максимальному количеству выгод по выходе на пенсию.

Присутствует наличие у представителей кадрового состава учреждений государственного и муниципального управления среднее образование. В свою очередь, общая численность кадрового состава имеет тенденцию к существенному сокращению, что напрямую свидетельствует о готовности руководства данной организации идти путем оптимизации.

При этом возрастает количество представителей кадрового состава учреждений государственного и муниципального управления, которые имеют стаж работы более пятнадцати лет. Это свидетельствует о том, что у кадрового состава учреждений государственного и муниципального управления есть тенденция к старению, но при этом прирастает опыт работы.

Позитивные перспективы развития профессиональной культуры служащих учреждений государственного и муниципального управления РФ в современных условиях связываются автором данного исследования с повышением уровня сознательности каждого сотрудника органов государственной и муниципальной власти нашей многонациональной страны.

Выводы:

1. Проблемы развития профессиональной культуры государственных служащих в РФ в современных условиях состоят преимущественно в косности и безынициативности многих представителей управленческого звена. Кроме этого, многие из сотрудников учреждений государственного и муниципального управления на данный момент пока ещё не располагают устойчивым представлением о перспективах личностного роста в карьерном отношении в случае принципиального возрастания уровня их профессиональной культуры. Помимо всего прочего, для членов коллектива учреждений государственного и муниципального управления пока ещё не в полной мере характерно представление том, что наличие профессиональной культуры необходимо безотносительно присутствию форм поощрения со стороны руководства и новых должностных позиций.

2. Следует отметить, что степень эффективности вышеупомянутых предложений будет напрямую зависеть от многих трудно прогнозируемых на данный момент факторов общественного развития в рамках страны и всего мира.

Список литературы:

1. Бусыгин А.Е. Государственная служба: взгляд изнутри // Социология власти, 2013. – №5.
2. Бушуева И.П. Управление профессиональным развитием государственных гражданских служащих: региональный аспект. Нижний Новгород, 2015. – С. 80.
3. Гриднев В.П. Актуальные проблемы функционирования и развития государственной гражданской службы Российской Федерации / Государственная и муниципальная служба, 2016. – № 8. – С. 9.
4. Данилкина О.В. Важность регулярной оценки профессионализма и компетентности государственных служащих // Человек и труд, 2016. – № 8. – С. 65-67.
5. Охотский Е.В. Государственная служба: культура поведения и деловой этикет. М., 2015. – С. 90.

**МЕХАНИЗМЫ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ В СИСТЕМЕ ПУБЛИЧНЫХ УСЛУГ:
ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ РАССМОТРЕНИЯ ОБРАЩЕНИЙ
ГРАЖДАН (НА ПРИМЕРЕ СТАВРОПОЛЬСКОГО КРАЯ)
В КОНТЕКСТЕ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ**

Медведева В.Н.

Канд. эконом. наук, доцент

Филиал РТУ МИРЭА – Российский технологический университет

г. Ставрополь

Задорожная Т.А.

Студент бакалавриата,

Филиал РТУ МИРЭА – Российский технологический университет

г. Ставрополь.

Аннотация. В статье исследуется эффективность обратной связи от граждан через цифровые платформы (на примере Ставропольского края). Анализируются сроки и качество ответов на обращения, а также удовлетворенность граждан. По результатам выявлены системные проблемы и предложены рекомендации по повышению прозрачности и отзывчивости служб.

Ключевые слова: обратная связь, публичные услуги, цифровая трансформация, обращения граждан, Ставропольский край.

Согласно указу Президента, к 2030 году поставлены цели: перевести 99% социально значимых госуслуг в электронную форму (включая 100 услуг в проактивном режиме) и повысить удовлетворенность граждан их качеством на 50%. Качество услуг напрямую влияет на доверие населения к власти, инвестиционный климат и социальное самочувствие граждан, а обратная связь повышает институциональную эффективность [2]. В условиях цифровой трансформации особую значимость приобретает изучение региональных особенностей оказания услуг, в том числе на территории Ставропольского края.

На сегодняшний день для обеспечения постоянного улучшения качества государственных и муниципальных услуг, Минэкономразвития России проводит систематический мониторинг. Этот процесс использует обезличенные данные из информационных систем, задействованных в предоставлении услуг, и осуществляется через ИАС МКГУ [8]. Цель мониторинга – создать механизм непрерывного повышения качества, который объединяет объективные статистические данные о процессе предоставления услуг с субъективными оценками заявителей. Отслеживается полный цикл предоставления услуг и электронных сервисов: от первого обращения до получения результата, выставления оценки и рассмотрения жалоб. Анализируется более 20 ключевых показателей, среди них: количество отказов, соблюдение сроков, технические сбои, средняя оценка, уровень удовлетворенности, количество жалоб и прочее. Результаты мониторинга агрегируются для формирования рейтингов услуг, ведомств и субъектов РФ. Согласно результатам мониторинга в контексте региональных и муниципальных услуг по Российской Федерации доля запросов, одобренных уполномоченными органами, за 2024 год достигло 88,4 %, то есть 11,6 % всех заявок, представленных заявителями, не были приняты. При этом число зарегистрированных запросов составило 85,1 %, следовательно, 14,9% всех обращений за оказанием региональных и муниципальных услуг не были зафиксированы. Большая часть непринятых запросов была следствием неправильного заполнения заявителями форм обращений, или не предоставления ими полного перечня необходимых документов.

Анализ каналов поступления обращений показывает, что граждане используют как традиционные способы (личные обращения, телефон, почта), так и цифровые сервисы (портал «Госуслуги», электронные приёмы). По открытым данным, около 44 % обращений направлено через цифровые каналы, что свидетельствует о растущей популярности онлайн-сервисов среди населения. В регионах с более развитой цифровой инфраструктурой доля обращений через электронные каналы может превышать 50-60 %, что

способствует сокращению сроков обработки и повышению прозрачности работы органов власти. Сопоставление тематической структуры, каналов поступления и эффективности обработки обращений показывает, что качество обратной связи напрямую связано с уровнем доверия граждан и эффективностью институциональной работы.

В 2024 году в Ставропольском крае через портал «Госуслуги» поступило 376 000 обращений граждан, что на 8 % больше, чем в 2023 году. Среди них наибольшее число обращений касалось ЖКХ (62 %), далее следуют вопросы здравоохранения (17 %) и образования (16 %) [4]. Доля закрытых обращений составила 75 %, что демонстрирует достаточно высокий уровень обработки запросов. В некоторых соседних регионах, где активно развиты цифровые сервисы, доля закрытых обращений может достигать 80-85 %, что указывает на влияние цифровизации и организации каналов связи на эффективность работы органов власти. Средний срок ответа в Ставропольском крае соответствует нормативу Федерального закона № 59-ФЗ от 2 мая 2006 г. – до 30 дней, при этом в регионах с более развитой цифровой инфраструктурой сроки на типовые обращения обычно оказываются короче. В процессе работы с данными были изучены качество обратной связи и количество обработанных обращений региональными службами и министерствами, так согласно данным управления Федеральной службы по надзору в сфере защиты прав потребителей по Ставропольскому краю за первые полгода 2025 года поступило 5067 обращений. Письменных примерно на 11 процентов меньше, по сравнению с 2024 годом. Большая часть была получена через Единый портал. Служба проводит письменные объяснения, рекомендации, переадресацию. За первое полугодие было дано 785 предостережений о недопустимости нарушения требований. В крае проводится независимая оценка качества условий оказания услуг, в том числе и учреждениями социального обслуживания.

Благодаря внесению изменений в закон «О порядке рассмотрения обращения граждан Российской Федерации» от 28 декабря 2024 г., который вступил в силу 30 марта 2025 года, стало возможным подача электронного

обращения в МВД [1]. С 23 мая 2025 года авторизованным пользователям доступна эта функция через портал «Госуслуги». В этой связи, в первом и втором квартале 2025 года главное управление МВД России по Ставропольскому краю рассмотрело 5984 обращения граждан, что на 9,3 процента больше по сравнению с 2024 годом, включая обращения из Правительства Ставропольского края и Прокуратуры Ставропольского края. Однако обращаются граждане не только с вопросами правопорядка, но и с проблемами в сфере культуры и досуга. При этом работа ведомств в этой области строится системно: за первое полугодие 2025 года Министерство Культуры Ставропольского края демонстрирует активную работу с обращениями граждан: всего зарегистрирован 171 акт обращений, из которых 71 поступил через аппарат Правительства края [7]. Ключевым каналом коммуникации остаётся электронная форма, что подтверждает цифровизацию взаимодействия. Ведомство активно использует выездные приёмы (рассмотрено 12 обращений в трёх муниципальных округах) и ежемесячный личный приём министра (4 обращения). При этом «Телефон доверия» остаётся наименее востребованным каналом – за полгода поступило всего 3 обращения. Наблюдается рост обращений во втором квартале (98) по сравнению с первым (73), что может свидетельствовать о повышении вовлечённости граждан. Данные указывают на стабильную и контролируемую работу министерства с акцентом на цифровые и очные форматы взаимодействия.

В рамках исполнения поручения Министерства экономического развития Российской Федерации был разработан и внедрен информационный ресурс «Ваш контроль», предназначенный для мониторинга качества предоставления государственных и муниципальных услуг [5]. Согласно результатам ВЦИОМ, наблюдается консолидированная интеграция цифровых сервисов в повседневные практики граждан: 80% респондентов являются их регулярными пользователями, а для 33% их использование приобрело ежедневный характер [6]. При этом 85% опрошенных отмечают повышение уровня удобства и комфорта в повседневной жизни благодаря электронным услугам.

Параллельное исследование, проведенное через портал «Госуслуги», подтверждает общую позитивную динамику. Удовлетворенность граждан качеством предоставляемых государственных и муниципальных услуг показывает рост по сравнению с предыдущими периодами. Так, на вопрос об оценке результативности рассмотрения жалоб 84% респондентов дали положительный ответ (суммарно варианты «хорошо» и «очень хорошо» по 42% каждый). Следовательно, можно констатировать, хороший уровень предоставления государственных и муниципальных услуг, а также то, что предоставление государственных и муниципальных услуг претерпело тотальную цифровую трансформацию, в рамках которой технологическая составляющая и человеческий опыт образуют неразделимую связь. Цифровые сервисы перестали быть опцией, превратившись в основную и органично интегрированную среду получения услуг.

Согласно исследованию Будко Д.А. в 2024 году были проведены опросы через фокус-группы в том числе и в Ставропольском крае на тему «проблем доверия в цифровой среде». Опросы показали, что граждане, несмотря на риски, настроены противостоять цифровым угрозам, но указывают на региональные барьеры для цифровизации, такие как природно-географические условия [3, с.120].

В качестве практических мер по совершенствованию коммуникационной политики органов власти Ставропольского края предлагается: систематизировать данные обращений для выявления системных проблем; обеспечить прозрачность через более частую публикацию отчётов о результатах работы с обращениями, что может привлечь независимых экспертов и исследователей к анализу проблемы, а также мониторинг доли повторных жалоб по одной и той же теме; усилить информирование граждан о том, как их обратная связь влияет на улучшение услуг; внедрить систему мотивации (по аналогии с KPI) для отдельных ведомств для выявления системных проблем и стимулирования руководителей к постоянному улучшению показателей, а также для здоровой конкуренции между

структурами; усилить меры ответственности за несвоевременное предоставление отчетности в открытом доступе. Реализация этих мер позволит повысить качество услуг и эффективность работы органов власти.

Список литературы:

1. Федеральный закон «О порядке рассмотрения обращений граждан Российской Федерации» от 02.05.2006 N 59-ФЗ (последняя редакция)» (ред. от 28.12.2024) – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_59999/ (дата обращения: 16.09.2025).

2. Указ Президента РФ от 07.05.2024 N 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036года» – URL: <https://www.consultant.ru/law/hotdocs/84648.html> (дата обращения: 15.09.2025).

3 Будко Д.А. Опыт вовлечения граждан в получение цифровых государственных услуг в российских регионах: основные направления // Социальные и гуманитарные знания. – 2025. – Т. 11, № 2. – С. 118–127. – DOI: 10.18255/2412-6519-2025-2-118-127. – EDN: EUGGLL.

4. Более 376 тысяч заявлений направили жители Ставрополя через Госуслуги\ [Электронный ресурс]. – URL: <https://xn--80aapampemcchfmo7a3c9ehj.xn--plai/news/bolee-376-tysyach-zayavleniy-nappravili-zhiteli-stavropolya-cherez-gosuslugi/?ysclid=mffq34z6vs119262059> (дата обращения: 15.09.2025).

5. Ваш контроль: народная оценка качества госуслуг \ [Электронный ресурс]. – URL: <https://vashkontrol.ru/> (дата обращения: 15.09.2025).

6. Всероссийский центр изучения общественного мнения (ВЦИОМ) \[Электронный ресурс]. – URL: <https://wciom.ru/> (дата обращения: 15.09.2025).

7. Министерство культуры Ставропольского края \[Электронный ресурс]. – URL: <https://mincultsk.ru/> (дата обращения: 15.09.2025).

8. Digimatics. ИАС МКГУ Минэкономразвития РФ \ [Электронный ресурс]. – URL: <https://digimatics.ru/ias-mkgu-minekonomrazvitiya-rf/> (дата обращения: 15.09.2025).

ПРИМЕНЕНИЕ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В УПРАВЛЕНИИ МУП «ВОДОКАНАЛ»

Нестерова Т.А.

Кандидат эконом. наук, доцент,
доцент кафедры менеджмента и государственного управления
Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

Аннотация. Традиционно, в населенных пунктах России коммунальные услуги по водоснабжению и водоотведению предоставляются муниципальными унитарными предприятиями. В последнее время информационные технологии все шире используются и в сфере ЖКХ. В статье рассмотрена возможность применения программного решения в работе ремонтной службы МУП «Водоканал» в целях прогнозирования аварий и снижения риска их возникновения.

Ключевые слова: информационные технологии, муниципальное унитарное предприятие, внеплановый ремонт оборудования, коммунальное хозяйство, система водоснабжения и водоотведения.

Президент России Владимир Путин, выступая на пленарном заседании Петербургского международного экономического форума 7 июня 2024 года, заявил, что к 2030 году, в рамках нового нацпроекта «Экономика данных», предстоит сформировать цифровые платформы во всех ключевых отраслях экономики и социальной сферы. Кроме этого, к указанному сроку должны перейти на отечественное программное обеспечение в производственных и управленческих процессах не менее 80% российских организаций в ключевых отраслях экономики [1].

Ряд исследователей [2, 3, 4] отмечают, что внедрение цифровых инструментов в работу предприятий водоканала имеет значительные преимущества – сокращение расходов и потерь в ресурсной сети; снижение издержек на эксплуатацию и обслуживание инфраструктуры водоснабжения;

уменьшение риска возникновения аварий насосного оборудования, водопроводных и водоотводящих сетей; улучшение качества обслуживания абонентов; повышение устойчивости и надежности водоснабжения; рост эффективности управления водоснабжением в целом.

Безусловно, подобного рода инновации обеспечивают долгосрочные перспективы для развития экономики муниципалитетов [5].

Одной из острых проблем малых городов является изношенность сетей водоснабжения и водоотведения. Причем, износ можно определить сразу по двум направлениям – физический и моральный. Это связано, как с достаточным возрастом самих водоснабжающих организаций, так и с отсутствием должного финансирования со стороны муниципалитетов для внедрения инновационного оборудования в работу.

Например, муниципальное унитарное предприятие «Водоканал» г. Павлово (Нижегородская область) было основано еще в 1965 году, но и сейчас остается единственной организацией водоснабжения. Однако из-за постоянного увеличения численности населения (на 2024 год численность населения г. Павлово и Павловского муниципального округа – 91822 чел. [6]) и роста количества промышленных объектов значительно возрастают и потребности в воде.

На 2024 год МУП «Водоканал» [7] опубликовал доступную мощность водоснабжения в объеме 48750 м³/сут. Основными видами деятельности предприятия являются забор, очистка, распределение воды для питьевых и промышленных нужд, а также сбор и обработка сточных вод.

Ремонтное обслуживание оборудования организации происходит по системе планово-предупредительного ремонта, включающей планирование и реализацию плановых ремонтов и технического обслуживания мощностей. Однако из-за высокого износа оборудования динамика аварий за последние три года имеет неизменный и устойчивый рост:

- количество внеплановых ремонтов оборудования за рассматриваемый период выросло с 92 до 230;

- время выполнения внеплановых мероприятий по устранению аварий увеличилось с 1411 до 4130 часов;

- средняя продолжительность внеплановых ремонтных работ с оборудованием возросла с 15,3 час. до 17,9 час.

Основная проблема внеплановых, т.е. аварийных мероприятий, заключается в слабой готовности руководителей к организации подобных работ, поскольку в таких ситуациях невозможно запланировать запасы материальных, трудовых и временных ресурсов. Для более точного планирования ремонтов оборудования, а также повышения уровня прогнозирования аварий и снижения риска их возникновения предлагается рассмотреть возможность внедрения в работу ремонтной службы водоканала цифрового решения «Галактика ЕАМ».

Корпорация «Галактика» [8], основанная в 1987 году, российский разработчик программного обеспечения для автоматизации управления и учета предприятий. Программные решения компании являются полноценным отечественным аналогом ведущих зарубежных продуктов.

«Галактика ЕАМ» (Enterprise Asset Management) – российский комплексный программный продукт по управлению производственными активами предприятия для обеспечения безопасной и надежной эксплуатации оборудования.

Цели сервиса:

- сокращение затрат на обслуживание оборудования за счет выявления приоритетных работ;

- снижение количества аварийных работ путем прогноза технического состояния;

- увеличение производительности ремонтных бригад через балансировку работ.

Функциональные блоки сервиса:

- база оборудования и нормативов, техническая документация;

- управление и балансировка ремонтным персоналом;

- эксплуатация и контроль технического состояния;
- управление работами и учет затрат;
- планирование сроков, объемов работ и ресурсов;
- материально-техническое обеспечение ремонтов;
- аналитика, отчеты и карты показателей KPI.

Возможности сервиса по планированию на основе контроля технического состояния в процессе эксплуатации технических объектов:

- настройка шаблонов сбора наработки, результатов диагностики и осмотров, мобильные рабочие места для регистрации дефектов и отказов оборудования;
- сбор данных наработки, диагностики, осмотров, обходов, выявленных дефектов и неисправностей;
- регистрация данных с помощью мобильных устройств;
- формирование план-графика ремонтных воздействий с учетом ограничения по ресурсам (балансировка);
- создание плановых заказов на основе технических карт;
- расчет потребности в материалах и запчастях;
- оценка эффективности планирования и углубленный анализ данных.

Завершая краткий обзор функционала программного продукта «Галактика ЕАМ», необходимо отметить, что его основные преимущества направлены на повышение эффективности управления МУП «Водоканал», а именно снижение затрат на обслуживание оборудования, уменьшение количества аварийных работ, увеличение производительности труда ремонтных бригад.

Список литературы:

1. Путин призвал сформировать к 2030 году цифровые платформы во всех отраслях экономики. Новости интернета. Известия. 07.06.2024.
<https://iz.ru/1709123/2024-06-07/putin-prizval-sformirovat-k-2030-godu-tsifrovye-platformy-vo-vsekh-otrasliakh-ekonomiki>

2. Мовчан С.И. Цифровизация систем водоснабжения и водоотведения/ С.И. Мовчан, А.Ю. Якуничева// Инновации и информационные технологии в условиях цифровизации экономики: Сборник тезисов II международной научно-практической конференции, Алчевск, 25–26 апреля 2024 года. – Алчевск: Донбасский государственный технический университет, 2024. – С. 281-283.

3. Серова В.С. Повышение эффективности управления предприятием в сфере водоснабжения за счет цифровизации/ В.С. Серова// Научные исследования молодых учёных: сборник статей XXVI Международной научно-практической конференции, Пенза, 15 января 2024 года. – Пенза: Наука и Просвещение (ИП Гуляев Г.Ю.), 2024. – С. 86-91.

4. Сащенко А.Ю. Повышение эффективности функционирования системы водоснабжения и водоотведения в условиях цифровизации/ А.Ю. Сащенко, Е.И. Пикула, А.Х. Фахриддинова// Интеллектуальная инженерная экономика и Индустрия 5.0 (ЭКОПРОМ): сборник трудов международной научно-практической конференции, Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, 01–02 ноября 2024 года. – Санкт-Петербург: Политех-Пресс, 2024. – С. 511-520.

5. Мирошкин П.П. Об инновационно-корпоративном управлении муниципальным образованием/ П.П. Мирошкин, Т.А. Нестерова// Муниципалитет: экономика и управление. – 2018. – № 3 (24). – С. 66-71.

6. Официальный сайт территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Нижегородской области <https://52.rosstat.gov.ru/storage/mediabank>

7. Официальный сайт муниципального унитарного предприятия «Водоканал», город Павлово Нижегородской области <https://vodokanal5252.ru/>

8. Официальный сайт корпорации «Галактика» <https://galaktika.ru/>

ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ РАЗВИТИЯ НАЛОГОВОЙ ПОЛИТИКИ В НИЖЕГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ

Оранова М.В.

Кандидат эконом. наук, доцент,
доцент кафедры менеджмента и государственного управления,
Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

Маркелова С.В.

Студент магистратуры,
Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

Аннотация. Статья посвящена комплексному анализу современных проблем реализации налоговой политики в Нижегородской области и разработке соответствующих направлений её развития. Выделены проблемы развития налоговой политики Нижегородской области. Представлены рекомендации и комплексные меры для дальнейшего формирования и реализации налоговой политики в регионе.

Ключевые слова: налоговая политика, налоговые льготы, недоимки по налогам, консолидированный бюджет.

Налоговая политика Нижегородской области в 2025 – 2027 годах направлена на увеличение налогового потенциала за счет налогового стимулирования деловой активности в регионе, привлечения инвестиций, реализации высокоэффективных инвестиционных и инновационных проектов, а также совершенствование налогового администрирования. Налоговые доходы в областном бюджете Нижегородской области ежегодно увеличиваются. Особый скачок доходов наблюдается в 2023 году: налоговые доходы возросли на 57 259,8 млн. рублей или в 1,28 раза по сравнению с предыдущим годом. Скачок поступлений от налога на прибыль организаций повлиял на заметное увеличение налоговых доходов в 2023 году (доля налога на прибыль организаций в налоговых доходах составила 46,3%, что является почти

половиной формирующего бюджета). Стоит отметить, что в 2024 году в областной бюджет по налогу на прибыль поступило на 24 266,2 млн. рублей организаций меньше, чем за предыдущий год. Доходы в консолидированном бюджете за 2024 год составляют 412420,4 млн. рублей (в том числе, налоговые доходы - 332 737,2 млн. рублей, при этом налоговые доходы в структуре доходов занимают 93,9%). Не смотря на всё вышесказанное, в формировании и развитии налоговой политики региона можно выделить ряд существенных проблем.

Одной из проблем налоговой политики в Нижегородской области выступает низкий уровень востребованности налоговых льгот, предоставляемых по законодательству Нижегородской области [3]. В Нижегородской области по состоянию на 01.01.2025 год предоставляется 59 налоговых льгот, которые закреплены также в перечне налоговых расходов Нижегородской области [2]. Несмотря на широкий спектр налоговых льгот, предоставляемых по законодательству Нижегородской области, часть из них не используется налогоплательщиками.

Таблица 1 – Востребованность налоговых льгот за 2022-2024 годы

Категория налоговых льгот	2022		2023 г.		2024 г.	
	Не востребовано	Всего	Не востребовано	Всего	Не востребовано	Всего
Налог на прибыль организаций	2	9	3	10	7	13
Налог на имущество организаций	4	21	9	23	8	24
Транспортный налог	1	18	0	18	0	19
Налог с применением УСН	0	2	0	2	0	4
Итого	7	50	12	53	15	60

Основываясь на аналитических справках об эффективности налоговых льгот, предоставленных по законодательству Нижегородской области, и перечне налоговых расходов Нижегородской области за 2022 – 2024 год,

прослеживается ежегодное увеличение налоговых льгот и вместе с тем увеличение количества невостребованных налоговых льгот. В 2022 году в общей сложности было не востребовано 7 налоговых льгот из 50, что составляет 14%; в 2023 году было не востребовано 12 налоговых льгот из 53, что составляет 22%; в 2024 году – 15 налоговых льгот из 60, что составляет 25% [2]. Таким образом, наблюдается динамика ежегодного увеличения количества невостребованных налоговых льгот. Проведя анализ сводной таблицы, стоит отметить, что наиболее невостребованной категорией налоговых льгот выступает «налог на имущество организаций». Причинами данной проблематики выступает:

- Низкая информированность организаций о налоговых льготах. Такие сайты как «Личный кабинет налогоплательщика юридического лица», «Госуслуги», «УФНС по Нижегородской области», а также на сайтах Межрайонных инспекций Федеральных налоговых служб по Нижегородской области отсутствуют вкладки, которые перемещают пользователя на актуальную информацию о действующих налоговых льготах, их ставках и о организациях, которые могут претендовать на получение налоговой льготы. Следовательно, затруднение использования налоговой льготы может возникнуть на этапе поиска информации на сайтах органов власти и в личном кабинете налогоплательщика.

- Долгий этап оформления налоговой льготы. Процесс оформления налоговой льготы состоит из нескольких этапов. Налогоплательщик изначально должен заполнить заявление о предоставлении налоговой льготы. Далее заявление рассматривается в течение 30 рабочих дней со дня его получения, срок может быть продлен еще не более чем на 30 рабочих дней. Таким образом, процесс может затянуться от 30 до 60 дней, не включая время, отведенное на ознакомление и заполнение заявления [1]. Решением существующей проблемы может выступить создание автоматизированной системы в «Личном кабинете налогоплательщика» по подбору и предварительному заполнению заявления на предоставление налоговой льготы.

Второй проблемой налоговой политики в Нижегородской области является ежегодное увеличение объема недоимок по налогам бюджета.

Таблица 2 – Недоимки по налогам в Нижегородской области за 2021-2023 годы

	По состоянию на 01.01.2021 г.	По состоянию на 01.01.2022 г.	По состоянию на 01.01.2023 г.
Общий объем недоимок, тыс. руб.	8 321 178	10 610 903	14 353 777

Основываясь на отчетах о задолженности по налогам и сборам, пеням и налоговым санкциям в бюджетную систему Российской Федерации по форме №4-НМ на 2021 – 2023 годы, наблюдается ежегодный рост общей суммы недоимок по налогам: по состоянию на 01.01.2022 год по сравнению с 01.01.2021 годом объем недоимок увеличился в 1,28 раза или на 2 289 275 тыс. рублей; по состоянию на 01.01.2023 год по сравнению с 01.01.2022 годом – увеличился в 1,35 раза или на 3 742 874 тыс. рублей [4]. В таблице 3 представлены недоимки по основным налогам, формирующим бюджет Нижегородской области.

Таблица 3 – Недоимки Нижегородской области по основным налогам в консолидированный бюджет Российской Федерации, тыс. руб.

	По состоянию на 01.01.2021 г.	По состоянию на 01.01.2022 г.	По состоянию на 01.01.2023 г.
Налог на имущество организаций	22 955	134 859	25 392
Транспортный налог	1 648 196	1 908 482	1 908 357
Налог на игорный бизнес	22	63	63
Налог на прибыль организаций	475 247	733 647	2 211 852
Налог на доходы физических лиц	363 131	483 624	649 270

Недоимки по основному формирующему бюджет области налогу (НДФЛ) в 2022 году увеличились по сравнению с 2021 годом в 1,33 раза или на 120 493 тыс. рублей, в 2023 году по сравнению с 2022 годом – в 1,34 раза или на 165 646 тыс. рублей [4].

Причины возникновения недоимок по налогам разнятся от налога к налогу, при этом прослеживаются системные причины, характерные для всех: постоянное изменение законодательства, развитие теневой экономики в регионе, сложность понимания и исчисления налогов налогоплательщиками.

Недоимки по НДФЛ могут быть вызваны систематическими изменениями в законодательстве по заполнению декларации «Форма расчета сумм налога на доходы физических лиц, исчисленных и удержанных налоговым агентом (форма 6-НДФЛ)», изменениями по срокам уплаты НДФЛ и предоставления уведомлений по налогу. Например, с 2023 года начали действовать новые правила заполнения формы 6-НДФЛ, когда на декабрь 2022 года действовали еще старые правила заполнения формы [5]. Подобных прецедентов в практике налоговых деклараций множество, на сегодняшний день документы постоянно видоизменяются, меняются сроки, коды и другие реквизиты документов.

Данная проблема может быть решена путем комплексного осуществления ряда мер:

1. Совершенствование действующего налогового законодательства (пересмотр существующей системы финансовых санкций)
2. Совершенствование налогового администрирования (упрощение процесса исчисления и уплаты налогов, упрощение налогового администрирования за счет внедрения автоматизированных систем).

Список литературы:

1. Приказ ФНС России от 09.07.2021 № ЕД-7-21/646@ (ред. от 24.08.2022) «Об утверждении формы заявления налогоплательщика – российской организации о предоставлении налоговой льготы по налогу на имущество организаций, порядка ее заполнения и формата представления указанного заявления в электронной форме, а также формы уведомления о предоставлении налоговой льготы по налогу на имущество организаций". [Электронный ресурс]. URL:

https://www.nalog.gov.ru/rn77/about_fts/docs/11253546/ (дата обращения: 27.10.2025).

2. Перечень налоговых расходов Нижегородской области на 2025 год. [Электронный ресурс]. URL: <https://mf.nobl.ru/documents/active/281519/> (дата обращения: 27.10.2025).

3. Аналитическая справка об эффективности налоговых льгот, предоставленных по законодательству Нижегородской области в 2024 году. [Электронный ресурс]. URL: <https://mf.nobl.ru/documents/active/287105/> (дата обращения: 27.10.2025).

4. Сайт Статистической налоговой отчётности по задолженностям по налогам, сборам, страховым взносам, пеням, налоговым санкциям и процентам в бюджетную систему по Российской Федерации и в разрезе субъектов Российской Федерации. [Электронный сайт]. URL: <https://www.nalog.gov.ru/rn52/> (дата обращения: 27.10.2025).

5. Формы налоговых деклараций по налогу на доходы физических лиц. [Электронный ресурс]. URL: https://www.nalog.gov.ru/rn77/taxation/taxes/ndfl/form_ndfl/ (дата обращения: 27.10.2025).

УФАС ПО НИЖЕГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ – КАК КОНТРОЛЬНЫЙ ОРГАН АНТИМОНОПОЛЬНОГО ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА

Печникова Е.Н.

Кандидат педагог. наук, доцент,
доцент кафедры финансов и правового регулирования финансового рынка,
Нижегородский институт управления – филиал ФГБОУ ВО
«Российская академия народного хозяйства и государственной службы при
Президенте Российской Федерации»

Кузьмина А.В.

Студент специалитета,
Нижегородский институт управления – филиал ФГБОУ ВО
«Российская академия народного хозяйства и государственной службы при
Президенте Российской Федерации»

Саидова К.Б.

Студент специалитета,
Нижегородский институт управления – филиал ФГБОУ ВО
«Российская академия народного хозяйства и государственной службы при
Президенте Российской Федерации»

Аннотация. В статье проведен анализ контрольно-надзорной деятельности Управления Федеральной антимонопольной службы по Нижегородской области. Рассмотрены основные функции Управления и его нормативно-правовая база. На основе данных официальной статистики за 2021–2024 годы исследована динамика плановых и внеплановых проверок, а также проанализирована структура и обоснованность поступающих жалоб.

Ключевые слова: контрольно-надзорная деятельность, УФАС, внеплановая проверка, плановая проверка, жалоба, РНП.

Функции УФАС по Нижегородской области

Управление Федеральной антимонопольной службы по Нижегородской области – Нижегородское УФАС осуществляет свою деятельность с 12 февраля 1992 года. Главной функцией УФАС по Нижегородской области является контроль за соблюдением антимонопольного законодательства, а также законодательства в сфере деятельности субъектов естественных монополий, рекламы, контролю в сфере государственного оборонного заказа, в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд. Дополнительными функциями являются: осуществление согласования предоставления преференций; установление доминирующего положения хозяйствующего субъекта, если нарушено антимонопольное законодательство или осуществляется государственный контроль; рассмотрение дел о нарушении законодательства [5]. Основой нормативно-правовой базы Федеральной антимонопольной службы и ее территориальных органов, является «Положение О ФАС» от 30 июня 2004 г. №331. Можно выделить несколько основных полномочий Федеральной антимонопольной службы: выявляет и пресекает злоупотребления доминирующим положением; рассматривает жалобы на действия органов власти, которые могут ограничивать конкуренцию; проверяет тендеры на соответствие закону; рассматривает жалобы участников закупок и может отменить результаты тендера, если выявлены нарушения; запрещает вводящую в заблуждение рекламу и другое.

Также важнейшими для деятельности ФАС документами являются: Федеральный закон №147-ФЗ «О естественных монополиях»; №44-ФЗ «О Контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд [2]»; №223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» [1]; №381-ФЗ «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в РФ».

Анализ контрольно-надзорной деятельности УФАС по Нижегородской области

Одной из функций ФАС является проведение плановых и внеплановых проверок. Плановые проверки проводят регулярно. Однако в 2021 и 2022 годах плановые проверки были отменены, предполагаемая причина – приказ высшего руководства и восстановление рынка после Ковид-19. В 2023 и 2024 годах объем плановых проверок составил всего по 7 в год. Динамика внеплановых проверок по №ФЗ-44 положительная. С 2021 года по 2024 год количество проверок выросло более чем в 8,5 раз (с 83 до 716) [4]. Подобная структура проверок свидетельствует о том, что контрольно-надзорная деятельность УФАС носит преимущественно реактивный характер и строится на основе поступающих жалоб, обращений и данных мониторинга.

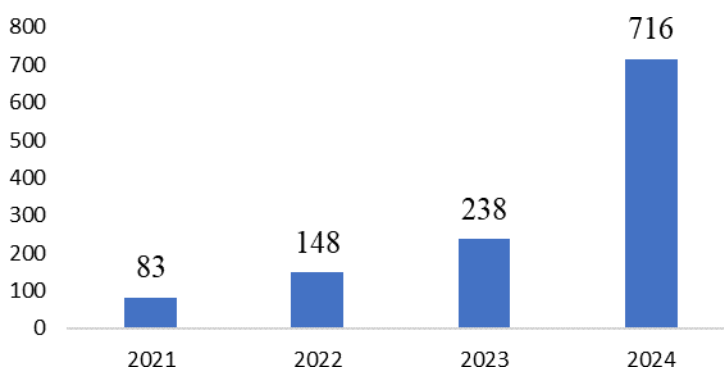


Рисунок 1 – Динамика внеплановых проверок

По данным официального сайта Единой информационной системы в сфере закупок, а также внутренней статистики отдела число поданных жалоб имеет тенденцию к снижению, с 2021 года количество поданных жалоб в УФАС Нижегородской области снизилось на 41 % [4]. Среди поданных не отозванных жалоб имеются обоснованные, частично обоснованные и необоснованные жалобы. Как видно по диаграмме (рисунок 2) количество обоснованных жалоб и частично обоснованных снижается, в 2024 году наблюдается небольшое повышение, однако тенденция идет на снижение. Что может свидетельствовать об улучшении соблюдения законодательства или снижении активности участников закупок.



Рисунок 2 – Количество обоснованных жалоб УФАС

Доля необоснованных жалоб по годам соответственно 67 %, 62 %, 73 %, 66 %. Это приводит к выводу, что количество лиц, неправильно трактующих закон, остается на стабильно высоком уровне. Это, в свою очередь, нагружает на специалистов Управления ФАС по Нижегородской области, так как приходится рассматривать жалобы, которые не являются нарушением законов, регулирующих торги и закупки.

По данным Единой информационной системы в сфере закупок были высчитаны проценты объектам контроля, которым выдано предписания о нарушении требований Федерального закона №44-ФЗ. Таким образом, с 2021 года наблюдается ежегодное снижение не прошедших проверку организаций. В 2024 году среди 716 проверок, совершенных УФАС, вынесено постановление о нарушении только 16 (2%). Среди них бюджетные учреждения и администрации районов: Воскресенская районная больница, Администрация Московского района, Больница им. Н.А. Семашко и другие [4].

Выявленные проблемы и рекомендации по их устранению:

1. Ежегодно количество необоснованных жалоб превышает 60 %. Так как рассмотрение жалоб – это основная функция УФАС. То это накладывает дополнительную нагрузку.

2. Проблемы с квалификацией участников закупок. непонимание норм №44-ФЗ и №223-ФЗ ведет к увеличению числа ошибочных жалоб.

Основными причинами непонимания законодательства — это сложность нормативных актов и их частые изменения.

3. Недостаточная профилактика нарушений. Большинство проверок — внеплановые (по жалобам), а не плановые. Таким образом, сговоры участников торгов обнаруживаются лишь после многократных жалоб, а нецелевое использование бюджетных средств выявляется на этапе исполнения контракта, а не на стадии планирования закупки.

Необходимо автоматизировать работу с жалобами, внедрить автоматизированную систему фильтрации жалоб по определенным критериям. Снизить нагрузку на персонал может внедрение Искусственного Интеллекта (ИИ), специально обученного. Инвестиция в создание ИИ, это будет разумное финансовое вложение, которое в будущем ускорит работу и эффективность деятельности УФАС. В следствии чего увеличится скорость рассмотрения жалоб и их решение, что приведет к согласованию и совершению законных закупок.

Для участников закупок, для повышения доли осведомленности, нужно проводить онлайн семинары, видео курсы по разъяснению требований №44-ФЗ и №223-ФЗ. Организация бесплатных вебинаров, курсов и инструкций от УФАС и Минфина России - эти меры повысят квалификацию участников закупок. Снизит нарушение законодательства увеличение доли внеплановых проверок на основе анализа риск-ориентированного подхода. Каждому отделу Нижегородского УФАС следует внедрить внутреннюю статистику ошибок для анализа слабых мест действующих отделов, к которым можно добавить еще одно полномочие.

Список литературы:

1. О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц : Федеральный закон от 18.07.2011 № 223-ФЗ (ред. от 22.12.2023). — URL: <https://fas.gov.ru/documents/223-fz>.

2. О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд : Федеральный закон от 05.04.2013 № 44-ФЗ (ред. от 24.02.2024). – URL: <http://base.garant.ru/70353464/>.

3. О Федеральной антимонопольной службе: Постановление Правительства Российской Федерации от 30.06.2004 № 331 (ред. от 29.09.2023). – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_48601/.

4. Обратная связь по закупкам: агрегированная статистика // Единая информационная система в сфере закупок: офиц. сайт. – URL: <https://zakupki.gov.ru/epz/main/public/aggregate-feedback.html>.

5. Общая информация о Федеральной антимонопольной службе // Федеральная антимонопольная служба: офиц. сайт. – URL: <https://fas.gov.ru/pages/about/overview/obshhee.html>.

6. Управление Федеральной антимонопольной службы по Нижегородской области: офиц. сайт. – URL: <https://n-novgorod.fas.gov.ru/>.

АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ СФЕРОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ В НИЖЕГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ

Породина С.В.

Кандидат эконом. наук,

доцент кафедры менеджмента и государственного управления,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

Заглумонина А.А.

Студент бакалавриата,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

Аннотация. Статья посвящена актуальным проблемам в сфере профессионального образования в Нижегородской области и выходящим из

них проблемам государственного управления в данной сфере. Также предложены пути решения этих проблем.

Ключевые слова: профессиональное образование, среднее профессиональное образование, высшее образование, государственное управление сферой профессионального образования, проблемы в сфере профессионального образования в Нижегородской области

Профессиональное образование является основой для обеспечения потребностей Нижегородской области, относящейся к числу крупнейших индустриальных центров в России с высокой долей промышленности в экономике, квалифицированными кадрами.

По мнению министра Просвещения России Сергея Кравцова, Нижегородская область – «флагман в развитии образования». «Здесь очень хорошо выстроена работа школ, колледжей, высших учебных заведений и научных учреждений» - также отметил он, что во многом отражает реалии. [5] Однако, существуют и значительные проблемы, с которыми сталкивается образовательная система Нижегородской области, в частности сфера профессионального образования.

Одной из ключевых проблем профессионального образования в Нижегородской области согласно Стратегии социально-экономического развития Нижегородской области, утверждённой постановлением Правительства Нижегородской области от 21 декабря 2018 года №889, является дефицит квалифицированных педагогических кадров, в частности молодых педагогов [1].

Так, в период с 2020 по 2024 наблюдалась нестабильность в педагогическом составе в организациях, осуществляющих образовательную деятельность по образовательным программам СПО, с негативной динамикой: по сравнению с 2020 годом в 2024 численность педагогов уменьшилась на 2% (Рисунок 1), в то время как численность студентов (по сравнению с 2020 годом в 2024 году численность студентов увеличилась на 3%) и численность

образовательных учреждений (в 2020 году было 79, в 2024 – 81) увеличились (Рисунок 2).

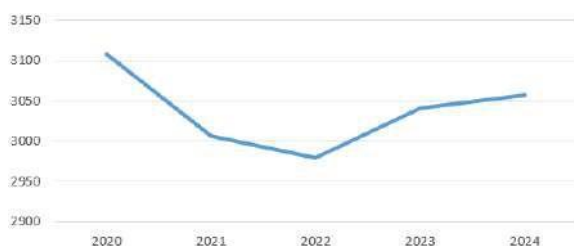


Рисунок 1 – Численность преподавателей в профессиональных образовательных организациях, осуществляющих образовательную деятельность по образовательным программам СПО в 2020-2024, чел [4]

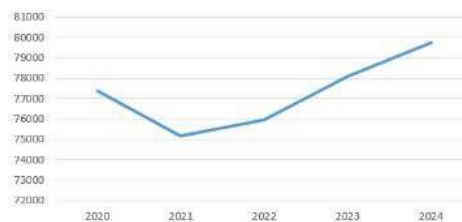


Рисунок 2 – Численность студентов, обучающихся по образовательным программам СПО в 2020-2024, чел [4]

Похожая ситуация наблюдалась и в учреждениях получения высшего образования. Численность студентов в течение четырех лет стремительно росла, за 4 года она увеличилась более чем на 7% (рисунок 3), в то время как численность профессорско-педагогического состава хоть и незначительно, но сократилось (рисунок 4).

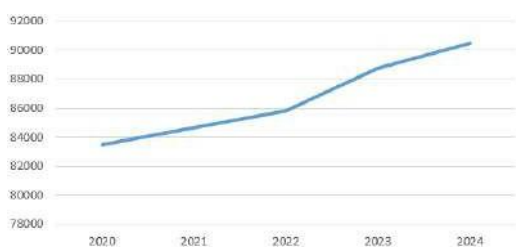


Рисунок 3 – Численность студентов, обучающихся по программам высшего образования в 2020-2024, чел [4]

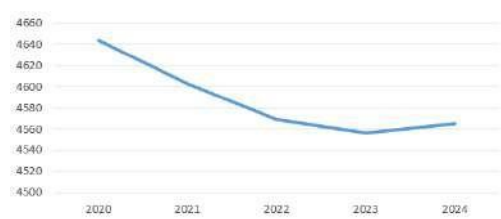


Рисунок 4 – Численность профессорско-преподавательского персонала в образовательных организациях в 2020-2024, чел [4]

Другой ключевой проблемой в сфере профессионального образования является в сфере профессионального образования является существенный разрыв между текущей структурой образования и потребностями экономики в навыках и квалификациях кадров [1]. Это показывают опросы общественного

мнения, проводимые Министерством образования и науки Нижегородской области [4].

В 2022 году удовлетворенность средним профессиональным образованием составляла 53,22% (53,89% в 2021 г., в 2020 – 47,55%, в 2019 году – 61,37%). Показатель удовлетворенности высшим образованием в Нижегородской области составил 49,11% (в 2021 г. этот показатель составлял 50,11%, 76,4% в 2020). Респонденты отмечают такие несовершенства образовательной системы, как отсутствие компетенций, востребованных на рынке труда, слабую взаимосвязь образования с реальным сектором экономики, низкие возможности трудоустройства по специальности как в среднем профессиональном образовании, так и в высшем образовании (с этим не согласны только 29%).

Такие проблемы сферы указывают на несовершенства государственного управления сферой профессионального образования в Нижегородской области, а именно:

- проблема дефицита квалифицированных педагогических кадров, в частности молодых педагогов в регионе связан с недостаточной эффективностью проводимой кадровой политики, в частности стимулирование молодых специалистов на трудоустройство в профессиональные образовательные учреждения. Так, регион соответствует общероссийской тенденции «устаревания» преподавательского состава.

- проблема существенного разрыва между текущей структурой образования и потребностями экономики в навыках и квалификациях кадров связана с недостаточно эффективной и несвоевременной работой по актуализации образовательных программ в соответствие с запросами реального сектора экономики и работодателей. Также это связано с недостаточным количеством мероприятий (или недостаточности их эффективности) на сближение работодателей и предприятий со студентами и учебными заведениями. Так, число учебных (рабочих) мест в высшем образовании учебно-производственных помещениях (мастерских, полигонах, технодромах,

учебных цехах и т.п.), предоставленных организациями, с которыми заключены договоры на подготовку кадров, в 2024 году в Нижегородской области было 1546, что составляет только 6% от общего количества по Приволжскому федеральному округу [6].

В заключение, стоит добавить пути решения вышеперечисленных проблем государственного управления сферой профессионального образования, такие как:

- проводить более эффективную кадровую политику для привлечения молодых преподавателей в профессиональные образовательные организации, а именно обеспечение конкурентоспособной заработной платы при оптимальной нагрузке без переработок.

- создавать больше возможностей для вовлечения предприятий и работодателей в учебный процесс в ВУЗах и колледжах, мероприятий на их сближение, а также совершенствование формата стажировок и практик, чтобы студенты имели возможность получать реальные практические навыки.

Список литературы:

1. Постановление Правительства Нижегородской области от 21 декабря 2018 года N 889 «Об утверждении стратегии социально-экономического развития Нижегородской области до 2035 года». (ред. от 23.12.24) - Текст: электронный // <https://docs.cntd.ru/document/465587311>

2. Государственная программа «Развитие образования Нижегородской области» // minobr.nobl.ru URL: <https://minobr.nobl.ru/activity/21306/> (дата обращения: 03.11.2025).

3. Нижегородская область в цифрах (2024): краткий статистический сборник//rosstat.gov.ru URL: <https://52.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/HO%20в%20цифрах%202024.pdf> (дата обращения: 03.11.2025).

4. Отчет изучения удовлетворенности населения качеством предоставления государственных услуг (работ) в сфере образования за 2022 год

// minobr.nobl.ru URL: <https://minobr.nobl.ru/documents/reports/> (дата обращения: 19.11.2024).

5. Сергей Кравцов: «Нижегородская область является флагманом в развитии образования» // minobr.nobl.ru URL: <https://minobr.nobl.ru/presscenter/news/70268/> (дата обращения: 03.11.2025).

6. Форма № ВПО-2 «Сведения о материально-технической и информационной базе, финансово-экономической деятельности образовательной организации высшего образования» // minobrnauki.gov.ru URL: <https://www.minobrnauki.gov.ru/action/stat/highed/> (дата обращения: 03.11.2025).

ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ДОЛГ СУБЪЕКТОВ РФ: ПОКАЗАТЕЛИ, ДИНАМИКА, НАПРАВЛЕНИЯ ОПТИМИЗАЦИИ

Ревунов Р.В.

Кандидат эконом. наук, доцент,
старший научный сотрудник,

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Ревунов С.В.

Кандидат эконом. наук, доцент,
старший научный сотрудник,

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Аннотация. В статье рассмотрены показатели, состав и структура государственного долга субъектов РФ за период с 2022 г. по 2024 г. Авторами обоснованы административные, организационно-экономические предложения, направленные на снижение стоимости обслуживания регионального госдолга. Прогнозируемый социально-экономический эффект заключается в экономии денежных средств бюджетов субъектов РФ, расширении возможности финансирования других направлений расходов.

Статья подготовлена по результатам исследований, выполненных за счёт бюджетных средств по государственному заданию Финуниверситета.

Ключевые слова: регионы, государственный долг, бюджет, управление, инструменты, динамика, экономика.

В современных условиях беспрецедентного санкционного воздействия на экономику РФ со стороны некоторых недружественных государств, особую актуальность приобретает научный поиск направлений, административных, организационных инструментов повышения эффективности управления государственным долгом, в т. ч. на региональном уровне. Указанные обстоятельства в полной мере аргументируют тематику данной статьи.

Информационная база настоящего исследования сформирована официальными публикациями Минфина РФ, Банка России. Применение таких методов научного познания, как синтез, анализ, дедукция, компаративистика, а также эконометрического инструментария позволяет обеспечить высокий уровень достоверности итоговых результатов и выводов.

Вопросы управления государственным долгом, в целом, и его региональным сегментом, в частности, находятся в поле зрения научного сообщества. В научных трудах Головчанского И.А. [2] исследуется проблематика обеспечения бюджетной устойчивости регионов во взаимосвязи с расходами на обслуживание государственного долга. Наумов И.В., Никулина Н.Л. [3], Строев П.В., Ревунов Р.В. [4] анализируют основные тенденции и факторы госдолга субъектов РФ, его влияние на показатели экономического развития.

С учётом того, что условия государственного регулирования, конъюнктура рынка динамично меняются, необходимо осуществить вопросы оптимизации регионального госдолга нуждаются в актуальной научной интерпретации.

Федеративный характер государственного устройства РФ подразумевает наличие у субъектов РФ собственных полномочий, в том числе касающихся формирования бюджета [1], а также финансирования расходов посредством привлечения кредитов. В отношении участников бюджетной системы, к числу

которых относятся субъекты РФ, законодательно предусмотрена возможность привлечения заёмных средств следующими основными способами: размещение долговых обязательств на финансовом рынке (региональные гособлигации), банковское (коммерческое) кредитование, бюджетное кредитование.

Банковское (коммерческое) кредитование представляет собой заимствование денежных средств у кредитных организаций на условиях платности, срочности, возвратности. Стоимость данного вида заимствований тесно взаимосвязана с показателями ключевой ставки Банка России, каковая значительно возросла в течение 2023-2024 гг. [5], что обусловило увеличение стоимости кредитования в банковских организациях.

Бюджетное кредитование осуществляется в рамках бюджетной системы РФ между её уровнями. Предусмотренные федеральным законом [7] ставки бюджетных кредитов находятся в диапазоне от 0,1-3,0 % годовых, что значительно ниже рыночных ставок. В силу вышеизложенного, стоимость обслуживания бюджетных кредитов для регионов РФ сравнительно невысока. С учётом указанных обстоятельств, рассмотрим динамику госдолга субъектов РФ (рисунок 1 [6]).

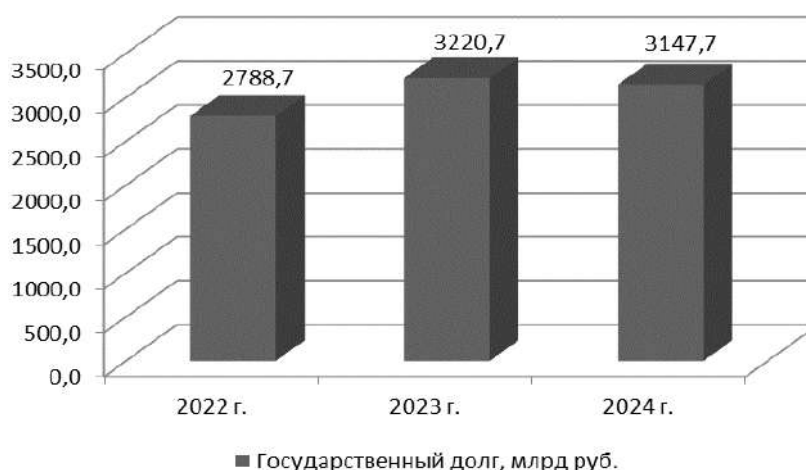


Рисунок 1 – Показатели госдолга субъектов РФ за период с 2022 г. по 2024 г.

Согласно представленной информации, совокупный объём заимствований регионов РФ увеличился за период наблюдения с 2788,7 млрд руб. до 3147,7 млрд руб. (+359,0 млрд руб., +12,9 %). Состав и структура регионального государственного долга отражена в таблице 1 [6].

Таблица 1 – Состав и структура госдолга субъектов РФ за период с 2022 г. по 2024 г.

Годы	Государственные ценные бумаги	Кредиты от кредитных организаций, иностранных банков и международных финансовых организаций	Бюджетные кредиты из других бюджетов бюджетной системы РФ	Госгарантии	Иные долговые обязательства
в абсолютном выражении, млрд руб.					
2022	651,8	126,2	1979,9	24,9	5,9
2023	537,2	126,7	2497,8	53,6	5,4
2024	385,1	227,5	2466,6	63,5	4,9
удельный вес, %					
2022	23,4	4,5	71,0	0,9	0,2
2023	16,7	3,9	77,6	1,7	0,2
2024	12,2	7,2	78,4	2,0	0,2

За период наблюдения отмечается тенденция увеличения удельного веса бюджетных кредитов с 71,0 % до 78,4 %, банковских (коммерческих) кредитов с 4,5 % до 7,2 % при одновременном снижении доли региональных гособлигаций с 23,4 % до 12,2 %.

В завершение сформулируем следующие основные выводы:

1. Как показывают результаты исследования, в анализируемом периоде наблюдается тенденция увеличения накопленного госдолга субъектов РФ. В тоже время, имеет место процесс постепенного улучшения его качественных характеристик, выражаемый в виде увеличения показателей бюджетного кредитования, являющегося в настоящее время самым дешёвым видом заимствований для регионов РФ.

2. В настоящее время ключевая ставка Банка России, значительно повышенная в 2024 г., остаётся на высоком уровне, что обуславливает высокую стоимость привлечения денежных средств на финансовом рынке (в частности, условия размещения гособлигаций), а также банковского (коммерческого) кредитования. В целях стабилизации финансового состояния субъектов РФ, нами предлагаются следующие мероприятия:

- формирование в составе федерального бюджета РФ специального фонда бюджетного кредитования субъектов РФ;

- введение временного моратория на привлечение субъектами РФ коммерческих (банковских) заимствований.

- введение временного моратория на эмиссию субъектами РФ государственных ценных бумаг и размещение их на финансовом рынке.

Прогнозируемый социально-экономический эффект, возникающий в связи с практической реализацией вышеизложенных предложений заключается в экономии денежных средств региональных бюджетов, связанной со снижением стоимости обслуживания накопленного долга, что позволяет направлять дополнительное финансирование на реализацию региональных программ развития образования, здравоохранения, дорожно-транспортной инфраструктуры и т. п.

Список литературы:

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 г. №145-ФЗ.
2. Головчанский И. А. Бюджетная устойчивость регионов и расходы региональных бюджетов на обслуживание государственного долга / Головчанский И. А. - Аудиторские ведомости. 2023. № 4. С. 70-79. DOI: 10.24412/1727-8058-2023-4-70-79
3. Наумов И. В. Сценарное моделирование влияния динамики государственного долга на валовой региональный продукт субъектов России / Наумов И. В., Никулина Н. Л. // Финансы: теория и практика. 2021. Т. 25. № 6. С. 68-84. DOI: 10.26794/2587-5671-2021-25-6-68-84
4. Строев П. В. Основные факторы и тенденции государственного долга субъектов РФ / Строев П. В., Ревунов Р. В. - Экономические науки. 2024. №237. С. 279-285. DOI: 10.14451/1.237.279
5. Официальный сайт Банка России <https://www.cbr.ru/press/keypr/> дата обращения 08.10.2025 г.

6. Официальный сайт Минфина РФ
https://minfin.gov.ru/ru/performance/public_debt/subj/subdbt/ дата обращения
08.10.2025 г.

7. Федеральный закон «О федеральном бюджете на 2025 год и на плановый период 2026 и 2027 годов» от 30.11.2024 г. №419-ФЗ (последняя редакция) https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_491969/ дата обращения 08.10.2025 г.

СОЦИАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ НА ПРИМЕРЕ Г.О.Г. ДЗЕРЖИНСКА

Русакова Т.Ю.

Кандидат эконом. наук,
доцент кафедры менеджмента и государственного управления,
Нижегородский государственный университет им Н.И. Лобачевского

Федорова Г.В.

Кандидат эконом. наук, доцент,
доцент кафедры менеджмента и государственного управления,
Нижегородский государственный университет им Н.И. Лобачевского

Аннотация. В статье представлены данные опроса среди школьников о качестве жизни в городе. Выявлены основные причины оттока молодежи в другие города и причины невозврата в родной город. Представлены мероприятия по изменению ситуации в городе и сохранению молодежи в городе.

Ключевые слова: качество жизни, регион, развитие, социальная составляющая, опрос, отток населения.

Социальное развитие региона предполагает создание комфортной среды для жизни и работы населения. Сюда входят качественные медицинские

услуги, доступное жилье, развитые системы образования и культуры. Важно создать условия для формирования здорового образа жизни, занятий спортом и культурного досуга.

От социального развития региона зависит заинтересованность населения, в том числе и молодежи жить, работать на данной территории. В противном случае население начинает уезжать из города, что отрицательно сказывается на город и главной задачей администрации города является понять причины оттока населения, своевременно выявить недостатки и разработать мероприятия по изменению ситуации [5].

Опыт г. Дзержинска показывает, что за последние пять лет именно молодежь с 17 лет после окончания школы, именно 11 классов, уезжают в другие города и мало кто возвращается в город [3].

Одной из причин оттока молодежи является отсутствие тех специальностей, которые выбрали школьники, в том числе наличие бюджетных мест.

В ходе проведенного опроса среди школьников 11 классов города, интересно отметить, что значительное число учеников рассматривает возможность переезда для продолжения своего образования. Из общего числа опрошенных 82,6% сообщили, что планируют учиться вне пределов родного города, преимущественно в Нижнем Новгороде (57,1%), Москве (12,8%) и Санкт-Петербурге (8,7%). Основной причиной подобного решения стало отсутствие необходимого учебного заведения в Дзержинске (32,9%), стремление сменить обстановку (24,9%) и необходимость подготовки к профессиональной деятельности (13,8%).

Также, среди опрошенных, лишь треть точно намерена вернуться домой (35,8%), тогда как больше трети сомневаются в целесообразности возвращения (36,7%). Среди тех, кто определенно решил остаться в месте учебы, мотивы связаны с лучшими возможностями для самореализации и профессионального роста.

Среди причин невозврата после обучения в родной город молодежь высказала смешанные оценки качества жизни в городе. Наибольшее

удовлетворение вызывают социальные связи и возможности досуга (соответственно 38,6% и 38,8% положительных оценок). Однако респонденты отмечают нехватку возможностей для качественного медицинского обслуживания (около трети негативно оценивают этот аспект), ограниченность карьеры (более четверти указали на недостаточные перспективы трудоустройства и профессионального роста).

Полученная информация важна для органов власти и руководства образовательных учреждений, поскольку позволяет скорректировать стратегию привлечения молодежи к обучению и развитию региона, способствуя созданию благоприятных условий для профессионального роста и личностного развития молодых жителей [3].

В качестве совершенствования социальной составляющей развития региона можно предложить:

1. Модернизацию медицинских учреждений: обновление оборудования, повышение квалификации врачей и внедрение современных технологий улучшит качество оказания медицинской помощи населению.

2. Организацию профилактических мероприятий: активизация диспансеризации населения, информирование о здоровом образе жизни, профилактика заболеваний способствуют улучшению здоровья и повышению продолжительности активной жизни.

3. Расширение сферы услуг медицины: открытие специализированных клиник, реабилитационных центров и диагностических кабинетов сделает медицинскую помощь доступной каждому жителю региона.

Необходимо уделить внимание досугу и культурному развитию города, так как молодежь также высказали неудовлетворенность этими показателями. Среди опрошенных высказали мнение о недостаточном количестве мест, где молодежь могла бы встречаться, общаться, проводить досуг, недостаточное количество спортивных площадок или их нахождение в недоступном для большинства жителей месте. Для этого необходимо рассмотреть строение,

расширение площадок для создания комфортных условий отдыха и творческого развития.

Необходимо уделить внимание организационным мероприятиям, направленным на повышение привлекательности города, а именно: проведение ярмарок вакансий, встреч с работодателями и консультаций по поиску работы, что повысит шансы выпускников на трудоустройство и адаптацию в родном регионе.

Периодическое обновление стратегии и внесение изменений в зависимости от складывающейся ситуации обеспечит гибкость реагирования на возникающие вызовы и изменения внешней среды.

Реализация предложенных мероприятий требует активного участия администрации города, общественности и частного сектора. Только комплексный подход сможет обеспечить устойчивое социально-экономическое развитие города и повысить привлекательность местности для молодого поколения.

Развитие города — это длительный и многослойный процесс, успех которого зависит от согласованных усилий властей, бизнеса и общества. Комплексный подход, учет особенностей каждого города и активное сотрудничество всех заинтересованных сторон способны привести к существенным положительным изменениям и обеспечению высокого уровня жизни населения.

Список литературы:

1. Вдовин С.М. Стратегия и механизмы устойчивого развития региона. – Инфра-М., 2025. – 154 с.
2. Груздев В.М. Территориальное планирование. Теоретические аспекты и методология пространственной организации территории [Текст]: учеб. пос. для вузов / В.М. Груздев; Нижегород. гос. архит.строит. унт.– Н.Новгород: ННГАСУ, 2014- 146с.

3. Официальный сайт г.о.г. Дзержинска. URL: <https://xn--80aiaefejqmp4ap.xn--p1ai/?ysclid=mh7ctipvf0622320222>

4. Пыткин А. Н. Формирование направлений и приоритетов стратегического развития пространственно-отраслевой структуры региона с учетом информатизации российской экономики / А.Н. Пыткин // Экономика, предпринимательство и право. – 2021. – Т. 11, № 6. – С. 1361-1372.

5. Стратегия социально-экономического развития Нижегородской области до 2035 года. Утверждена постановлением Правительства Нижегородской области от 21 декабря 2018 г. N 889 (изм. от 23.12.2024 N 836).

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПРЕСТУПЛЕНИЯ В СФЕРЕ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ЗАКУПОК: ПРИЧИНЫ, ПОСЛЕДСТВИЯ И ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОНТРОЛЯ

Савкина М.А.

Кандидат юрид. наук, доцент,

доцент кафедры экономики предприятий и организаций,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

Аннотация. Данная статья посвящена исследованию проблемы государственных закупок и анализу обстановки в этой области в Российской Федерации за последние годы. В ней выявлены основные причины и факторы формирования подобной ситуации, обсуждаются меры по обеспечению экономической безопасности и борьбе с правонарушениями в сфере госзакупок. Предложены возможные варианты совершенствования действующей системы.

Ключевые слова: государственные закупки, экономическая безопасность, коррупция, злоупотребление, взяточничество, экономика, противодействие коррупции.

Институт государственного или муниципального заказа является ключевой составляющей в вопросах стимулирования и стабилизации экономической системы в целом, и ее отдельных секторов и направлений в частности. Государственный контракт представляет собой договор, заключенный органом государственной власти с определенным лицом с целью обеспечения государственных или муниципальных нужд [4]. Путем подписания данного соглашения государство обеспечивает реализацию инфраструктурных и социальных программ, закупает материальные блага и различного рода услуги.

Процесс заключения и дальнейшей реализации такого контракта строго регламентирован и определен. Имеются четкие критерии и требования, соблюдение которых обеспечивает плодотворное сотрудничество сторон и достижение поставленных целей. Данную сферу регулируют ФЗ от 05.04.2013 № 44, ФЗ от 18.07.2011 № 223, ФЗ от 13.12.1994 №60 и другие НПА.

Как и любая сфера финансовой деятельности, это направление подвержено рискам коррупции и различным махинациям, негативно воздействующих на данный институт. Если говорить о причинах структурной преступности в области государственных закупок, то в качестве основных аспектов можно выделить следующие детерминанты:

- Низкая степень возможности контролировать направления расходования выделяемых денежных средств из-за больших объемов финансирования.

- Непрозрачность процедуры участия в конкурсе.
- Несовершенство действующего законодательства.
- Недобросовестность должностных лиц на местах и др.

На сегодняшний день в РФ вопрос о проблематике коррупции [5], стоит как никогда остро, она процветает и в области госзакупок, в том числе. В целях борьбы с ней был издан Указ президента «О Национальном плане противодействия коррупции на 2021 - 2024 годы» [2]. На данный момент времени новый план на последующие годы еще не утвержден. Анализ текущей

ситуации позволяет предположить, что в новом плане будет уделено особое внимание криптовалюте и цифровым финансовым активам, контролю за операциями в этой сфере. Об этом может свидетельствовать опубликованный 14 января 2025 г. приказ Минцифры об утверждении плана по противодействию коррупции в сфере цифрового развития и связи [3].

Все перечисленные примеры в лишний раз подтверждают всю серьезность сформировавшейся проблемы, а также свидетельствуют о необходимости применения эффективных мер по борьбе с подобными правонарушениями. Если обратиться к цифрам, то по данным замначальника Управления по противодействию преступлениям коррупционной направленности в области использования и распределения бюджетных средств ГУ экономической безопасности и противодействия коррупции МВД РФ Дмитрия Матвеева, «в период 2017-2018 гг. в области госзакупок было зафиксировано порядка 500-600 преступлений, а спустя четыре года их количество возросло до свыше 1,1 тысячи, 738 преступлений относятся именно к коррупции (133 случая взяточничества). Общий ущерб превысил 6 миллиардов рублей» [6]. Во многом причинами возникновения данной ситуации стали события 2020 года, т.к. был существенно ослаблен контроль за сделками в период карантина, и проводилось большое количество экстренных закупок, совершенных неправомерным образом, под предлогом пандемии. По данным Генпрокуратуры, за прошедший год в сфере госзакупок было зафиксировано на 5,8% больше нарушений по сравнению с 2019 годом [7].

Тенденция совершения различных преступлений в области госзакупок продолжилась и в дальнейшем, например, в первые шесть месяцев 2023 года ФАС рассмотрела на 45% больше жалоб, чем за тот же период прошлого года [10]. По данным МВД за январь-декабрь 2024 г. число экономических преступлений возросло на 0,2% по сравнению с прошлым годом, всего было выявлено 105,4 тыс. преступлений данной категории, из них против государственной власти, интересов госслужбы и службы в ОМСУ 21259

преступлений, из этого числа на взяточничество пришлось 22,5% преступных деяния [9].

Отдельно стоит сказать о возросшем числе преступлений в области оборонного заказа. В связи с началом СВО в 2022 году существенно увеличилась нагрузка на ВПК, расходы бюджета на оборону значительно повысились, что привело к резкому скачку преступных деяний в этом секторе. Председатель СК РФ А.И. Бастрыкин отметил, что «в 2022 году к уголовной ответственности было привлечено 60 должностных лиц за коррупцию в ОПК и 27 – за преступления при реализации государственного оборонного заказа (ГОЗ)» [8]. Весьма наглядным будет являться крупный скандал, произошедший в Минобороны весной 2024 года. Тогда была произведена серия громких и показательных арестов и задержаний среди высокопоставленных сотрудников и руководителей Министерства обороны РФ. По обвинению во взяточничестве, мошенничестве и коррупции многие видные представители данного ведомства были арестованы или сняты с занимаемых должностей. Было возбуждено несколько уголовных дел по ст. 290 УК РФ.

Необходимо отметить, что руководство страны отреагировало на столь неудовлетворительную ситуацию в этой сфере. Так, ФЗ от 24.09.2022 №365-ФЗ[1] УК РФ был дополнен сразу четырьмя новыми составами (ст. 201.2, 201.3, 285.5, 285.6.), устанавливающими ответственность за нарушение условий по государственному контракту по ГОЗ.

В качестве возможных мер по предотвращению и уменьшению нарушений в области выполнению работ, оказанию услуг, поставок различных товаров и продуктов в пользу государства предлагается, в первую очередь, рекомендуется реформировать действующее законодательство в соответствующих областях. На наш взгляд, следует ввести особую ответственность для должностных лиц за бездействие, в случаях, если они не реагируют при выявлении или предотвращении нарушений в сфере государственных закупок и других подобных экономических преступлениях. В частности, предлагается рассмотреть возможность дополнения ст. 293 УК РФ

(«Халатность») частью 4 следующего содержания: «Деяние, предусмотренное частью первой настоящей статьи, совершенное в сфере государственных закупок, повлекшее причинение крупного ущерба государственным или муниципальным интересам, а также интересам других лиц, –

наказывается штрафом в размере от одного миллиона до четырех миллионов, или в размере заработной платы осужденного либо иного дохода за период от шести месяцев до трех лет с лишением права занимать определенные должности или заниматься определенной деятельностью на срок до пяти лет, либо принудительными работами на срок до четырех лет, либо арестом на срок до года, либо лишением свободы на срок до трех лет».

Только при условии комплексного применения перечисленных мер и более серьезного контроля со стороны надлежащих органов можно добиться корректировки сложившейся ситуации.

Список литературы:

1. Федеральный закон от 24.09.2022 № 365-ФЗ (ред. от 24.09.2022) «О внесении изменений в Уголовный кодекс Российской Федерации и статью 151 Уголовно-процессуального кодекса Российской Федерации» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/48322> (дата обращения: 08.04.2025).

2. Указ Президента РФ от 16.08.2021 № 478 (ред. от 26.06.2023) «О Национальном плане противодействия коррупции на 2021 - 2024 годы» [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_392999/ (дата обращения: 08.04.2025).

3. Приказ Минцифры России от 23.12.2024 № 1127 (ред. от 23.12.2024) «Об утверждении Плана противодействия коррупции Министерства цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации на 2025 - 2027 годы» [Электронный ресурс]. URL: <https://legalacts.ru/doc/prikaz->

mintsifry-rossii-ot-23122024-n-1127-ob-utverzhdanii/ (дата обращения: 11.10.2025).

4. Аврамчикова, Н.Т. Государственные и муниципальные финансы: учебник для вузов / Н.Т. Аврамчикова, Л.В. Ерыгина. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2025. – 142 с.

5. Румянцева, Е.Е. Противодействие коррупции: учебник и практикум для вузов / Е.Е. Румянцева. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2025. – 322 с.

6. Бабурин, И. МВД РФ: В России за пять лет число преступлений в сфере госзакупок выросло почти в два раза / И. Бабурин // РИА «Новый День». – 2023. [Электронный ресурс]. URL: <https://newdaynews.ru/incidents/809719.html> (дата обращения: 08.10.2025).

7. Сидоренко, Е.Ю. Прикрылись короной / Е.Ю. Сидоренко // Известия. – 2020. – 25 декабря. [Электронный ресурс]. URL: https://iz.ru/sites/default/files/pdf/2020/25_12_2020.pdf (дата обращения: 08.10.2025).

8. Ситдииков, Р. Глава СК рассказал о коррупционных делах в оборонке / Р. Ситдииков // НТВ [сайт]. – 2022. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.ntv.ru/novosti/2737163/> (дата обращения: 08.10.2025).

9. Состояние преступности в Российской Федерации за январь - декабрь 2024 года [Электронный ресурс]. URL: file:///C:/Users/alexa/Downloads/Sbornik_UOS_2024.pdf (дата обращения: 08.10.2025).

10. Официальный сайт ФАС России [Электронный ресурс]. URL: <https://fas.gov.ru/publications/24087> (дата обращения: 08.10.2025).

ИСККУСТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ В ГОСУДАРСТВЕННОМ И МУНИЦИПАЛЬНОМ УПРАВЛЕНИИ: ТРАНСФОРМАЦИЯ ПРОЦЕССОВ ПОДГОТОВКИ КАДРОВ В РОССИИ

Самохвалова А.А.

Студентка специалитета,

Саратовский государственный технический университет

имени Гагарина Ю.А.

Мамаева Л.Н.

Кандидат эконом. наук, доцент,

доцент кафедры «Отраслевое управление и экономическая безопасность»,

Саратовский государственный технический университет

имени Гагарина Ю.А.

Аннотация. В научной статье отмечается, что в условиях цифровизации государственного и муниципального управления искусственный интеллект становится ключевым инструментом оптимизации процессов подготовки кадров. Авторами проводится сравнение традиционного и искусственного интеллекта-ориентированного обучения в государственном и муниципальном управлении.

Ключевые слова: искусственный интеллект, государственное и муниципальное управление, цифровизация, HR-аналитика, инновации, риск.

Цифровизация государственного и муниципального управления в России, закрепленная в национальной программе «Цифровая экономика» (обновлена в 2024 году), требует трансформации подходов к подготовке кадров. По данным Минцифры РФ, в 2024 году 68% государственных служащих прошли обучение цифровым компетенциям, но только 23% активно применяют искусственный интеллект-инструменты [1]. Дефицит квалифицированных кадров, высокий уровень бюрократии и необходимость оперативного реагирования на вызовы усиливают потребность в инновациях. Искусственный интеллект, как

стратегический инструмент, способен оптимизировать процессы подбора, обучения и управления карьерными траекториями в государственном и муниципальном управлении.

Следует отметить, что цифровизация государственного и муниципального управления в России направлена на повышение прозрачности, эффективности и доступности государственных услуг. Согласно отчету РАНХиГС (2024), внедрение искусственного интеллекта в процессы управления сокращает время обработки запросов граждан на 60% и снижает затраты на административные процедуры на 25% [2]. В контексте подготовки кадров искусственный интеллект трансформирует традиционные программы, заменяя их адаптивными системами обучения, основанными на анализе данных.

Искусственный интеллект-платформы, такие как «ГосТех» и «Цифровой профиль госслужащего», используют алгоритмы машинного обучения для оценки компетенций и формирования индивидуальных образовательных траекторий. Это соответствует глобальным трендам: по данным OECD (2024), 70% стран ОЭСР планируют к 2025 году внедрить искусственный интеллект в кадровую политику госсектора [3].

Предиктивная аналитика искусственного интеллекта позволяет прогнозировать потребности в кадрах с точностью до 80%, как указано в исследовании «Технологии и право» (2024) [4]. В России, где текучесть кадров в государственном и муниципальном управлении достигает 15–20%, искусственный интеллект помогает выявлять риски оттока и предлагать меры, такие как переобучение или ротация [1]. Это особенно актуально для реализации нацпроекта «Кадры для госуправления», запущенного в 2024 году, где искусственный интеллект используется для оптимизации программ повышения квалификации [2].

По данным портала «Госслужба», 58% ведомств активно используют искусственный интеллект для подбора персонала, что сокращает время на закрытие вакансий на 45% [1]. Например, платформа «Кадры для цифровой экономики» анализирует резюме и прогнозирует соответствие кандидатов

требованиям, снижая субъективность решений. Внедрение искусственного интеллекта в онбординг, как показывают кейсы Минцифры, сокращает время адаптации новых сотрудников на 35% [2].

Чат-боты, интегрированные в системы управления кадрами, автоматизируют ответы на типовые запросы, освобождая до 20% рабочего времени HR-специалистов. Исследование РАНХиГС подтверждает, что 65% госслужащих положительно оценивают искусственный интеллект-ассистентов в процессе адаптации [2].

Искусственный интеллект-платформы для обучения, такие как «СберОбразование» и «ГосТех», создают микро-курсы, адаптированные под компетенции и задачи сотрудника. По данным «Технологии и право», 42% российских ведомств в 2024 году начали использовать искусственный интеллект для персонализированного обучения, что на 18% больше, чем в 2023 году [4]. В результате эффективность программ повысилась на 40%, а вовлеченность сотрудников выросла на 30% [2].

Кейс Минэкономразвития «Внедрение искусственного интеллекта-ассистента для обучения цифровым навыкам» сократило затраты на программы повышения квалификации на 30% и повысило уровень усвоения материала на 25% [1].

Таблица 1 – Сравнение традиционного и искусственного интеллекта-ориентированного обучения в государственном и муниципальном управлении [2]

Параметр	Традиционное обучение	Искусственный интеллект-ориентированное обучение	Прирост эффективности (%)
Время на освоение навыка	25–35 часов	12–18 часов	48
Стоимость на сотрудника	20 000 руб.	12 000 руб.	40
Уровень retention знаний	55%	80%	45
Текучесть после курса	18%	10%	44 (снижение)

Данные показывают, что применение искусственного интеллекта делает обучение более точечным и экономичным, усиливая кадровый потенциал государственного и муниципального управления [2].

Искусственный интеллект-аналитика трансформирует кадровую политику государственного и муниципального управления, переходя от реактивного к проактивному подходу. Опрос РАНХиГС выявил, что 27% ведомств планируют внедрить искусственный интеллект для оценки вовлеченности и прогнозирования карьерных траекторий [2]. Это особенно актуально для реализации ESG-принципов в госсекторе, где искусственный интеллект минимизирует предвзятость при продвижении сотрудников [4].

В регионах так же происходит активное внедрение искусственного интеллекта. Так, например, Саратовская область «активно внедряет искусственный интеллект в различные сферы. В регионе уже функционируют несколько решений на основе искусственного интеллекта, а также разрабатываются новые проекты, направленные на повышение эффективности госуправления и улучшение качества жизни граждан. Саратовская область использует комплексный подход, который заключается в обучении персонала органов власти по работе с искусственным интеллектом, проведении соответствующей информационной кампании среди граждан, исполнении федерального и регионального законодательства в области применения искусственного интеллекта и защиты данных» [6].

Применение искусственного интеллекта в государственном и муниципальном управлении сопряжено с рисками. Так, например, искусственный интеллект в подборе кадров может усиливать дискриминацию, если данные недостаточно разнообразны [3]. В России, по данным «Технологии и право», 25% госслужащих опасаются утечки персональных данных при использовании искусственного интеллекта [4].

Другой вызов – дефицит цифровых компетенций. Исследование Минцифры указывает что, 55% HR-специалистов в государственном и муниципальном управлении нуждаются в обучении работе с искусственным

интеллектом [1]. Кроме того, в условиях высокой нагрузки (78% ведомств работают в гибридном формате) искусственный интеллект должен учитывать психологические факторы, чтобы избежать снижения мотивации [2].

Для минимизации рисков рекомендуется проводить регулярный аудит алгоритмов, разработку прозрачных стандартов использования искусственного интеллекта и инвестиции в цифровую грамотность госслужащих.

Таким образом, в условиях цифровизации государственного и муниципального управления искусственный интеллект становится ключевым инструментом оптимизации процессов подготовки кадров и от правильного его применения зависит оптимизация внутренних процессов и управления персоналом, снижение объема бумажной документации, улучшение коммуникации с населением и многие другие задачи.

Закончим словами Альберта Эйнштейна: «Мы должны быть настолько быстрыми, чтобы догнать технологии, и настолько мудрыми, чтобы управлять ими» [7].

Список литературы:

1. Минцифры РФ. Отчет о цифровизации государственного управления 2024. – М., 2024. // [Электронный ресурс] URL: <https://digital.gov.ru/ru/documents/reports/2024/>. (Дата обращения 31.10.2025)
2. РАНХиГС. Тенденции цифровизации кадрового менеджмента в ГМУ: 2024–2025. – М., 2024. // [Электронный ресурс] URL: <https://www.ranepa.ru/issledovaniya/hr-digital-2024/>. (Дата обращения 31.10.2025)
3. OECD. AI in Public Sector Workforce Development: Global Trends 2024. – OECD Publishing, 2024. // [Электронный ресурс] URL: <https://www.oecd.org/governance/ai-public-sector-2024.htm>. (Дата обращения 31.10.2025)
4. Иванова, Е. В. Искусственный интеллект в государственном управлении: возможности и риски // Технологии и право. – 2024. – № 2. – С. 12–

20. // [Электронный ресурс] URL: <https://techlaw.ru/articles/ai-gosupravlenie-2024/>.

(Дата обращения 31.10.2025)

5. Портал «Госслужба». Анализ применения ИИ в подборе кадров для ГМУ. – 2024. // [Электронный ресурс] URL: <https://gosuslugi.ru/hr-ai-report-2024/>.

(Дата обращения 31.10.2025)

6. От флюорограмм до умных переходов: как Саратовская область внедряет искусственный интеллект. // [Электронный ресурс] URL: <https://fedpress.ru/article/3369712> (Дата обращения 31.10.2025)

7. Нейросети. Технологии. Работа с ИИ. // [Электронный ресурс] URL: <https://vk.com/neirolife> (Дата обращения 31.10.2025)

ЦЕННОСТИ БУДУЩЕГО ГОСУДАРСТВЕННОГО СЛУЖАЩЕГО ГЛАЗАМИ СТУДЕНТОВ

Алдабаева М.С.

Кандидат эконом. наук, доцент,

доцент кафедры экономики предприятий и организаций,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

Быкова К.М.

Студент бакалавриата,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского»

Аннотация. Данная статья посвящена анализу взглядов студентов на ключевые ценности, которые должен иметь будущий государственный служащий. А также в статье раскрываются понятия государственной службы и госслужащего.

Ключевые слова: государственная служба, госслужащий, ценности, молодёжь, опрос.

В современном обществе ценности государственного служащего становятся предметом активного обсуждения, особенно в контексте изменений. Проблема заключается в том, что традиционные представления о государственной службе сталкиваются с новыми вызовами, требующими переосмысления ценностных ориентиров будущих специалистов.

Государственная служба – один из базовых институтов современного государства, обеспечивающий реализацию его функций и взаимодействие с гражданами. От качества работы государственных служащих зависит уровень доверия населения к власти, эффективность реформ и устойчивость социальной системы. В условиях трансформации общественных ценностей и переосмысления роли государственного аппарата актуальным становится вопрос о том, какими личностными и ценностными качествами должен обладать современный служащий.

Понятие государственной службы и государственного служащего раскрывается положениями Федерального закона № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации». В соответствии со ст. 3 государственная гражданская служба представляет собой профессиональную служебную деятельность граждан Российской Федерации по обеспечению исполнения полномочий государственных органов и лиц, замещающих государственные должности.

Кроме того, в ст. 13 данного закона, закреплено определение государственного гражданского служащего как гражданина Российской Федерации, взявшего на себя обязательства по прохождению государственной гражданской службы и исполняющего обязанности по должности государственной гражданской службы за денежное содержание, выплачиваемое из федерального или регионального бюджета.

Профессор Резер Т.М. подчёркивает, что государственная гражданская служба – это социально-правовой институт, регулирующий отношения между гражданином и государством в рамках исполнения публичных функций. [3, с.3-4]. Таким образом, государственная служба трактуется широко как система

отношений, обеспечивающих деятельность государства, и узко – как профессиональная деятельность лиц, исполняющих властные полномочия.

В соответствии со ст.4 Федерального закона № 58-ФЗ «О системе государственной службы Российской Федерации», основными принципами государственной службы являются законность, приоритет прав и свобод граждан, профессионализм, компетентность, открытость и равный доступ к должностям. Эти принципы обеспечивают целостность и устойчивость государственной системы, задавая единые стандарты поведения и деятельности государственных служащих.

Отметим, что государственная служба – это не только система должностей, но и институт доверия, основанный на моральной ответственности служащего. [4, с.19]. В этом контексте ценности становятся своеобразным «моральным каркасом» государственной службы, определяющим взаимодействие чиновника с обществом.

Профессионализм и честность служащих формируют эффективность государственного управления. [5, с.134] Без личностной вовлечённости и внутренней установки на служение общественным интересам невозможно добиться высокого качества государственного управления.

Так, ценности госслужбы формируются на стыке права, морали и социальной ответственности. Госслужащий воплощает доверие общества к государству. Развитие госслужбы требует не только кадровых и структурных преобразований, но и укрепления этики, формирования гражданских и профессиональных идеалов.

Для анализа ценностных установок будущих государственных служащих был проведён опрос среди 90 студентов управленческих и экономических направлений ВУЗа.

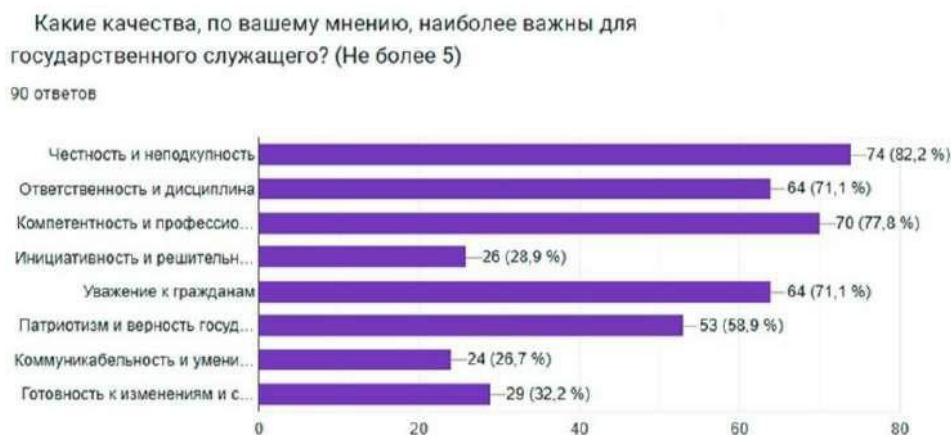


Рисунок 1 – Качества госслужащего

Результат опроса, представленный на рисунке 1, говорит о том, что участники опроса выделяют три ключевых качества идеального госслужащего: моральные (честность), профессиональные (компетентность) и личностные (ответственность, уважение к людям). При этом инициативность и гибкость считаются менее важными, что может отражать традиционный взгляд на госслужбу как на строго регламентированную сферу.

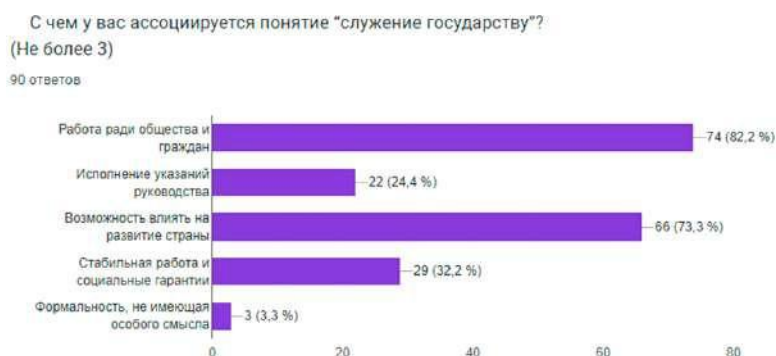


Рисунок 2 – Ассоциации респондентов с понятием "служение государству"

Для большинства опрошенных служение государству – это, в первую очередь, работа на благо общества и возможность влиять на развитие страны, что отражает его восприятие как миссии, а не просто формальной занятости (см. рисунок 2).

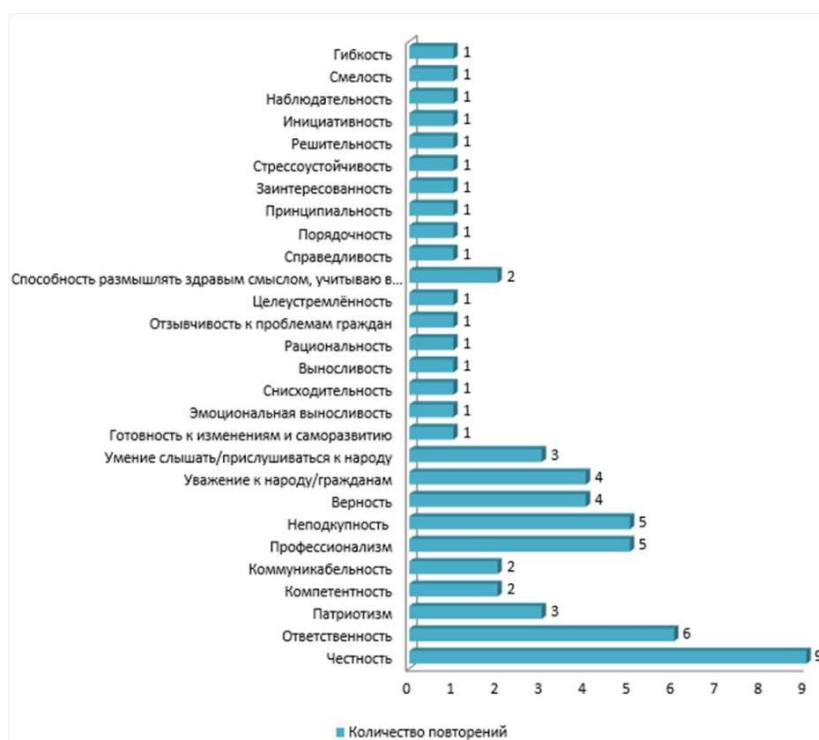


Рисунок 3 – Требования к личности госслужащего

На рисунке 3 представлены ответы на открытый вопрос «Какие требования предъявляются к госслужащим?». Ответы опрошенных подтверждают выводы по предыдущим диаграммам: респонденты чаще всего самостоятельно отмечают честность, ответственность и компетентность, что показывает единство в восприятии ключевых качеств идеального госслужащего.



Рисунок 4 – Ценности госслужащего

На рисунке 4 показано, что опрошенные видят основу госслужбы в строгом соблюдении закона и высоких моральных принципах (справедливость,

уважение к правам), ставя правовые и этические ценности выше практической эффективности и открытости.

Анализ данных позволяет заключить, что будущие государственные служащие осознают основные проблемы системы, но при этом сохраняют высокие ожидания и стремление к позитивным изменениям.

Результаты исследования показывают, что студенческая молодёжь воспринимает государственную службу прежде всего как служение обществу, основанное на ценностях законности, справедливости и ответственности.

Будущие специалисты связывают эффективность государственной службы с моральными качествами чиновников - честностью, профессионализмом и уважением к гражданам. Несмотря на критику существующих проблем, большинство студентов проявляют интерес к государственной карьере и выражают готовность участвовать в её обновлении.

Формирование у молодёжи устойчивых этических и гражданских установок является важным условием развития профессиональной культуры и повышения доверия общества к государству.

Список литературы:

1. Федеральный закон от 27 мая 2003 г. № 58-ФЗ «О системе государственной службы Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ. – 2003. – № 22. – Ст. 2063.
2. Федеральный закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ. – 2004. – № 31. – Ст. 3215.
3. Резер Т.М. Правовое обеспечение государственной гражданской службы: учебно-методическое пособие. – Екатеринбург: Изд-во УрФУ, 2016. – Разделы 1, 2, 10.
4. Жигжитов Д.Б. Государственная гражданская служба: проблемы теории и практики (на примере Республики Бурятия): магистерская диссертация. – Томск: НИ ТГУ, 2020. – Главы 1–3.

5. Машакова М.А. Профессионализм государственных служащих как фактор роста эффективности государственного управления // Молодой учёный. – 2020. – № 45 (335). – С. 134–136.

АНАЛИЗ ЧИСЛЕННОСТИ РАБОТНИКОВ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ОРГАНОВ ВЛАСТИ И ОРГАНОВ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ В САМАРСКОЙ ОБЛАСТИ

Нуштаева С.А.

Студент бакалавриата,

Казанский государственный аграрный университет

Вилкова А.А.

Студент бакалавриата,

Казанский государственный аграрный университет

Сафиуллин Н.А.

Старший преподаватель,

Казанский государственный аграрный университет

Аннотация. В данной работе представлен анализ численности работников государственных органов власти и органов местного самоуправления в Самарской области. Исследование охватывает динамику изменения численности кадров, их распределение по различным уровням управления, а также влияние на эффективность работы государственных структур

Ключевые слова: численность работников, государственные органы власти, органы местного самоуправления, Самарская область, кадровая политика, эффективность управления, демографические тренды, реформы государственного управления

Государственная служба необходима для эффективного управления обществом и обеспечения функционирования государственных институтов. он

играет ключевую роль в разработке и реализации политики, оказании услуг гражданам, охране верховенства закона и защите интересов общества. Кроме того, Государственная служба способствует стабильности и развитию экономики, а также обеспечивает законность и справедливость в стране.:

Самарская область — это субъект Российской Федерации, расположенный в Приволжском федеральном округе. Регион известен своей развитой промышленностью, особенно в аэрокосмическом и автомобилестроительном секторах, а также сельским хозяйством. Область обладает богатым культурным наследием, разнообразными природными ландшафтами

Таблица 1 – Численность работников государственных органов и органов местного самоуправления

	2019	2020	2021	2022
Российская Федерация	2 159 937	2327623	2273817	2245551
Приволжский федеральный округ	396060	430139	421349	414638
Самарская область	39945	42677	42045	41198
Республика Татарстан	47189	52168	50589	49586

За исследуемый период численность работников государственных органов и органов местного самоуправления РФ увеличилась +4,1%. Данный показатель в Приволжском федеральном округе увеличился +4,7%, а в Самарской области увеличился на +3,1 %.

В Республике Татарстан данный показатель также увеличился +5,1%. Рост численности чиновников в Самарской области составил ниже на 1 п.п.

Если сравнивать с Приволжским федеральным округом, то она составила -1,6 п.п., а также ниже на 2 п.п., чем в Республике Татарстан.

Таблица 2 – Численность работников государственных органов и органов местного самоуправления на 10000 человек постоянного населения по субъектам Российской Федерации

	2019	2020	2021	2022
Российская Федерация	145,8	157,9	154,7	153,3
Приволжский федеральный округ	131,1	147,9	145,9	144,6
Самарская область	124,6	134,0	132,9	131,1
Республика Татарстан	118,1	130,5	126,5	123,9

За исследуемый период численность работников государственных органов и органов местного самоуправления РФ увеличилась +5,1%

Данный показатель в Приволжском федеральном округе увеличился + 10.3%, а в Самарской области увеличился +5,2 %. В Республике Татарстан данный показатель также увеличился на +4,9%

За 2022 год численность работников государственных органов и органов местного самоуправления на 10000 человек постоянного населения в Самарской области была ниже на 14% чем в РФ, а если сравнивать с Приволжским федеральным округом, то ниже на 9,3%. В сравнении с РТ, то численность чиновников на 10000 человек выше на 5,8%

Исходя из полученных результатов можно сделать вывод, что в Самарской области не хватает государственных служащих, для повышения численности чиновников следует применить такие меры, как создание программ стажировок для молодежи, привлечение специалистов из других регионов, информирование о карьерных возможностях, улучшение условия труда. Эти меры помогут привлечь и удержать квалифицированные кадры.

Список литературы:

1. Сафиуллин Н. А. Анализ причин цифрового разрыва между городским и сельским населением России / Н.А. Сафиуллин, С.В. Куксин // Вестник Воронежского государственного аграрного университета. – 2022. – Т. 15. – № 3(74). – С. 163-172. – DOI 10.53914/issn2071-2243_2022_3_163.
2. Государство // Федеральная служба государственной статистики URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/11191> (дата обращения: 19.09.2025).
3. Масик А. В. К вопросу о теоретических основах государственного регулирования экономики / А.В. Масик // Московский экономический журнал. – 2024. – Т. 9, № 8. – С. 128-138. – DOI 10.55186/2413046X_2024_9_8_348. – EDN EORQCD.
4. Федеральная служба государственной статистики. Численность и структура занятых в государственных органах и органах местного самоуправления Самарской области: статист. сборник / Росстат, Территориальный орган федеральной службы государственной статистики по Самарской области. — Самара, 2023. — 84 с.
5. Администрация Самарской области. Отчёт об организационной структуре и численности работников государственных органов и органов местного самоуправления Самарской области за 2024 год: электрон. ресурс. — Режим доступа: официальный сайт Администрации Самарской области (дата обращения: 31.10.2025)

ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ВНЕДРЕНИЕ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ В АДМИНИСТРАЦИИ ГОРОДА ВОЛДИЯ В ЭФИОПИИ

Сисай Генану Мулау

Аспирант по специальности «Экономика развития»,
Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

Белай Менгсти>Addisu

доцент в области менеджмента,
Университет Волдия, Эфиопия

Алемсегед Али

Сотрудник по связям с государственными органами,
Город Волдия

Аннотация. Финансы, поддержка высшего руководства, отношение сотрудников, организационная культура и оценка BSC имеют р-значение значимости менее 5%. Организации должны обращать внимание на свои убеждения, ценности и отношения, а также на то, как они влияют на поведение своих сотрудников, чтобы построить прочные отношения сотрудников с государственным сектором. Оценка СССРП должна быть проведена надлежащим образом для эффективного осуществления СССРП в городе Волдия и в государственном секторе.

Ключевые слова: детерминанты, сбалансированная система показателей, реализация, администрирование, Волдия.

Согласно Khatun and Farook (2014), сбалансированная система показателей (BSC) — это структура, которая помогает компаниям преобразовывать стратегию в организационные цели, улучшающие как поведение, так и производительность. Это структура для описания операций организации с использованием различных показателей для каждой из четырех перспектив, включая финансы, клиентов, внутренние процессы, а также

обучение и рост. Двое мужчин, Дэвид Нортон, консультант из Бостонского региона, и Роберт Каплан, профессор бухгалтерского учета в Гарвардском университете, опубликовали первую статью, представляющую сбалансированную систему показателей, в Гарвардское деловое обозрение в 1992 году.

В городе Волдия насчитывается 22 государственных сектора, и из них были выбраны восемь основных офисов поставщиков услуг. Общая численность сотрудников в восьми выбранных офисах составляет 286 государственных служащих. Образцы для данного исследования были взяты у сотрудников выбранного офиса с использованием модели Yamane 1967 года. После этого из каждой страты (офиса) были взяты пропорциональные выборки с использованием методов стратифицированной выборки. В соответствии с формулой Яманэ (1967) для расчета размеров выборки, 167 сотрудников были выбраны в качестве респондентов выборки из 286 сотрудников в пяти выбранных офисах. В данном исследовании использовались как первичные, так и вторичные данные.

На основе концептуальной основы для анализа взаимосвязи между зависимыми и независимыми переменными была использована модель обыкновенных квадратов (модель МНК). В результате модель растет, а ее технические характеристики указаны ниже.

$$BSC_{Im} = \beta_0 + \beta_1 (TMS) + \beta_2 (FI) + \beta_3 (EA) + \beta_4 (BE) + \beta_5 (OC) + \varepsilon$$

Где; BI = реализация сбалансированной системы показателей, которая является зависимой переменной исследования; TMS = поддержка высшего руководства; FI = Финансы; EA = отношение сотрудника; BE = балл BSC; OC = организационная культура; ε = Ошибка в термине; β_0 — константа пересечения, которая была бы равна среднему значению, если бы все коэффициенты наклона были равны 0; $\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4, \beta_5$ — коэффициенты, связанные с каждой независимой переменной, которые измеряют изменение среднего значения реализации ССП на единицу изменения соответствующих независимых переменных.

Образовательная сфера исследования представлена 53 (32%) дипломантами, 102 (61%) студентами и 12 (7%) обладателями степеней магистра/магистра. Многие респонденты имеют высшее образование, грамотны и могут объяснить, как внедряется ССП в их отдельных офисах. Позиция респондентов: 151 (90%) респондент являются экспертами (старшими офицерами и другими), 8 (5%) — владельцами процессов (тимлидами), 8 (5%) — руководителями офисов.

Полученные данные свидетельствуют о том, что многие респонденты (46,7%) имели опыт работы от 6 до 10 лет, который считается хорошо изученным. Таким образом, внедрение ССП было ускорено за счет увеличения финансирования, поддержки со стороны высшего руководства, отношения сотрудников, организационной культуры и оценки ССП.

Таблица 1 – Коэффициенты регрессионного анализа

Модель	Нестандартизированные коэффициенты		Стандартизированные коэффициенты	t	Себя.
	B	Стандартная ошибка	Бета-версия		
(Постоянная)	-.536	.185		-2.905	.004
ФИ	.182	.046	.219	3.961	.000
ТМС	.275	.049	.289	5.562	.000
ОС	.276	.052	.272	5.323	.000
ЕА	.278	.060	.238	4.601	.000
ВЕ	.192	.064	.183	3.003	.003

Финансы, поддержка со стороны высшего руководства, отношение сотрудников, организационная культура и оценка BSC имеют р-значение менее 5% значимости, тогда мы можем сделать вывод, что эти переменные являются значимыми факторами при внедрении BSC для исследования.

Реализация ССП = $ССП_{im} = (-.536) + b_1 (0,182) + b_2 (0,275) + b_3 (0,276) + b_4 (0,278) + b_5 (0,192) + e$

По мере того, как финансы увеличиваются на одну единицу, реализация сбалансированной системы показателей увеличивается на 0,182 (ДИ = 0,091, 0,272), когда другой фактор в модели считается постоянным. При увеличении поддержки топ-менеджмента на одну единицу реализация сбалансированной

системы показателей увеличивается на 0,275 (ДИ = 0,177; 0,372), когда другой фактор в модели становится постоянным. Когда организационная культура увеличивается на одну единицу, реализация ССП уменьшается на 0,276 (ДИ = 0,173, 0,378), в то время как другой фактор в модели остается постоянным.

Еще один фактор: переменный – коэффициент работников увеличивается на одну единицу, внедрение сбалансированной системы показателей увеличивается на 0,278 (ДИ = -0,159, 0,397). Аналогично, оценка ССП увеличивается на одну единицу, реализация ССП увеличивается на 0,192 (ДИ= 0,066, 0,319), когда другой фактор в модели остается постоянным. пути (β = 0,182) и SIG (P=0,004). Это означает, что другая независимая переменная остается постоянной, если среднее значение финансового балла увеличивается на 1 единицу, то в среднем среднее значение индекса BSC увеличивается на 0,182 единицы и является статистически значимым на уровне значимости 5%. Adino (2018) Было установлено, что финансы оказали положительное влияние на внедрение ССП.

Поддержка высшего руководства влияет на реализацию сбалансированной системы показателей со стандартизированным коэффициентом пути (0,275 при p-значении = 0,000). Таким образом, гипотеза была подтверждена и принята благодаря положительному и значительному влиянию на внедрение ССП в государственном секторе. Это означает, что другая независимая переменная остается постоянной, если среднее значение балла поддержки топ-менеджмента увеличивается на 1 единицу, то в среднем среднее значение балла BSC увеличивается на 0,275 единицы и статистически значимо при уровне значимости 5%.

Addis (2019) Было установлено, что поддержка со стороны высшего руководства положительно повлияла на внедрение BSC. Таким образом, гипотеза о том, что поддержка топ-менеджмента оказывает существенное и положительное влияние на эффективное внедрение ССП, принимается принято. Это говорит о том, что если среднее значение балла организационной культуры улучшается на одну единицу, другие независимые переменные остаются

неизменными, а среднее значение балла ССП увеличивается в среднем на 0,276 единицы, что является статистически значимым на уровне 5% значимости. Кума (2015) Организационная культура, поддерживающая сотрудничество, оказывает положительное влияние на уровень внедрения ССП во вьетнамских МСП.

Adino (2018) Установлено, что отношение сотрудников имеет положительный эффект, не являющийся статистически значимым, поскольку $P > 0,05$, что обозначается Р-значением 0,118. Кума (2015) с помощью описательного дизайна исследования было отмечено, что недостаточное участие сотрудников, негативное отношение сотрудников к внедрению ССП, плохая система мониторинга и оценки и отсутствие связи с вознаграждением отрицательно влияют на выгоду, полученную от внедрения ССП.

По данным Adino (2018), оценка BSC оказывает влияние на внедрение BSC со значением бета 0,469. Таким образом, принимается утверждение о том, что «оценка ССП оказывает значительное и положительное влияние на эффективное внедрение ССП». Это говорит о том, что оценка ССП является ключевым фактором, определяющим, насколько успешно продвигается внедрение ССП в государственном секторе. В результате, это демонстрирует, насколько важна оценка ССП для успеха или неудачи внедрения ССП в государственном секторе города Волдия.

Хорошо составленная сбалансированная система показателей может служить основой для разработки и реализации стратегий. Это также требует четкого процесса реализации путем каскадирования системы показателей до индивидуального уровня. Поддержка высшего руководства, финансы, отношение сотрудников и оценка сбалансированной системы показателей были основными элементами, рассмотренными в исследовании. Кроме того, внедрение системы сбалансированных показателей в государственном секторе города Волдия оказалось неэффективным.

Общая оценка BSC (оценка эффективности) в государственной

организации оставляет желать лучшего. Стройте прочные отношения с сотрудниками, объединяйте людей с целью, поощряйте частое признание сотрудников, создавайте положительный опыт сотрудников, открывайте прозрачность и общение, предоставляйте командам автономию, к которой они стремятся, и планируйте регулярные и значимые индивидуальные встречи для внедрения эффективных сбалансированных систем показателей. Будущие исследования должны проводиться на региональном уровне путем расширения сферы охвата исследования.

Список литературы:

1. Adino. G. Assessment of Factors Affecting Effective Implementation of Balanced Scorecard in the Public Sector (master's thesis). <http://repository.smuc.edu.et/handle/123456789/7550>. 2018.P.1-36.
2. Hawaze, M. M. (2015, Ethiopia). Challenges of Balanced Scorecard Measurement, Cascading and Evaluation in the Case of INSA. Addis Ababa, Ethiopia.
3. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2015). Balanced Scorecard Success: The Kaplan-Norton Collection (4 Books). Harvard Business Review Press.
4. Khatoon, S., & Farooq, A. (2014). Balanced Scorecard to Measure Organizational Performance. The International Journal of Business & Management, 2(9), 106-113
5. Kuma, M. R. (2015, July). The Practices and Challenges of Balanced Score Card: A Case of Commercial Bank of Ethiopia. St Marry University, School of Graduate Studies, Addis Ababa, Ethiopia.

ПРОБЛЕМЫ РЕАЛИЗАЦИИ МУНИЦИПАЛЬНОЙ ЖИЛИЩНОЙ ПОЛИТИКИ И ПУТИ ИХ РЕШЕНИЯ

Соменкова Н.С.

Кандидат эконом. наук, доцент,
доцент кафедры менеджмента и государственного управления,
Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

Купцов А.В.

Кандидат эконом. наук, доцент,
доцент кафедры менеджмента и государственного управления,
Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

Аннотация. В статье рассмотрены актуальные проблемы реализации жилищной политики в городе Нижнем Новгороде. Проанализировано текущее состояние жилищного фонда в Нижнем Новгороде. Представлены направления совершенствования муниципальной жилищной политики.

Ключевые слова: жилищная политика, жилищный фонд, капитальный ремонт, муниципальное управление.

Город Нижний Новгород обладает развитой жилищной инфраструктурой, включающей как исторические здания, так и современные жилые комплексы. В городе наблюдается активное развитие жилищного сектора. Одним из ключевых направлений жилищной политики является модернизация существующего жилья и строительство новых жилых комплексов, отвечающих современным стандартам комфорта и безопасности.

По итогам 2023 года ввод жилья в Нижнем Новгороде составил 574,2 тыс. кв.м., в 2024 году объем жилищного строительства увеличился на 23,8% и составил 711,1 тыс. кв. м. [5]. В 2024 году капитальный ремонт проводился в 4159 домах [2].

Несмотря на действующие программы по переселению населения из аварийного жилья, проблема с расселением аварийного жилищного фонда

остается довольно острой [3]. В Нижнем Новгороде на 2025 год имеется 549 домов, признанных аварийными, общей площадью 202 тыс. кв.м. [4].

Существует значительный износ инфраструктуры города. Большинство жилищного фонда построено ещё в советское время в 1960-1980-е годы. По данным на 2023 год, многие строения в Нижнем Новгороде имеют износ более 70%. В 2023 году из-за дефицита средств Нижегородский ФКР сократил программу капремонта домов Нижнего Новгорода. В программе Фонда на 2023-2025 гг. был принят план на проведение 527 видов работ на 3,2 млрд. руб. Из-за нехватки средств количество работ сократили, также сократили бюджет, который теперь равен 1,2 млрд. руб. Составлен новый перечень домов, которые в первую очередь нуждаются в проведении капремонта. Сроки капитального ремонта постоянно откладываются, чтобы отремонтировать более нуждающееся в ремонте жилье необходимо отложить на более поздние сроки другое.

В 2024 году минимальный взнос по капитальному ремонту составляет от 8 до 12,8 руб. на 1 кв.м. жилья. Данных средств и финансирования региона не хватает для реализации планов по капитальному ремонту МКД. Из-за этого возник разрыв между ресурсами, направленных на работы, и, соответственно, объемом этих самых работ. Последствиями изношенности жилья может стать ухудшение качества жизни населения, так как страдает не только фасад, крыши, но и коммунальная система. Частые перебои горячей и холодной воды, аварийное отключение электроснабжения или водоснабжения, потопы - в совокупности это все только ускоряет износ жилья. Также несвоевременный капитальный ремонт приведет к увеличению числа аварийного и ветхого жилья, с учетом того, что срок эксплуатации еще может быть пригодным для проживания. Учитывая последствия износа жилого фонда, актуальным становится проведение капитального ремонта МКД, находящихся в неудовлетворительном техническом состоянии.

Кроме того, отсутствует полноценная информационная система, где хранятся все базы различных ведомств. Реестр аварийного жилья, планы по

капитальному ремонту, учет граждан на социальное жилье или выплаты, обращения граждан - все эти данные находятся в разных ведомствах, что затрудняет своевременное реагирование на возникшие трудности. На отсутствие целостной системы влияет и низкая вовлеченность граждан в решение жилищных вопросов.

Для решения этих проблем необходимо провести комплекс мероприятий, направленных на улучшение состояния жилищной политики.

1. Ускоренное расселение аварийного фонда. Для устранения данной проблемы необходим комплексный подход. Необходимо нарастить объемы финансирования переселения за счет всех уровней бюджета. В 2022 году Нижегородская область заключила договор с Фондом развития территорий об ускоренном финансировании и получила дополнительные 7 млрд. руб. на переселение почти 8 тыс. человек до конца 2023 года. Данный опыт необходимо продолжить на уровне муниципалитета. Городским властям стоит вовлекать частных инвесторов: совместно с регионом выявлять кварталы ветхой застройки, привлекательные для инвесторов, и предлагать их под комплексное развитие территорий. Привлечение частного капитала позволит ускорить расселение без полной зависимости от бюджета. Город может реализовывать целевые проекты по строительству маневренного фонда.

2. Развитие и модернизация жилищного фонда. Нижний Новгород должен повысить темпы капитального ремонта инженерных сетей, до уровня превышающего минимальные 5% в год. С учетом 70% износа, нужно менять по 7-10% сетей ежегодно, чтобы за 5-10 лет выйти на нормативное состояние [1]. Для этого нужно задействовать федеральную поддержку и частные инвестиции через концессии. Можно проработать концессионные соглашения для водо- и теплоснабжения: частный оператор вложит деньги в обновление труб, получая затем окупаемость через тариф или за счет экономии энергоресурсов. Также необходимо уходить от системы «ремонт по факту» и переходить к «ремонту на опережение». Нужно ускорять замену отслуживших лифтов, ремонт фундаментов, инженерных коммуникаций. Для этого целесообразно

наращивать темпы работ, привлекая дополнительные инвестиции (например, привлекать кредиты с господдержкой, которые потом погашаются за счет взносов). Также можно повышать взносы на капремонт для новых домов после расселения аварийных, чтобы предотвратить повторное старение без ремонта.

3. Внедрение информационной системы для интеграции данных и процессов для межведомственного взаимодействия. Необходимо развивать городской проект «Умный город» относительно жилищной политики. Для объединения всех информационных систем должна быть разработана единая цифровая платформа. Она может в себя включать реестр жилых домов с указанием их состояния, сроки капремонта, ответственные УК, карту инженерных сетей с данными об авариях и ремонтах. Следует более активно вовлекать население в управление путем поддержки создания советов МКД, ТОСов и других инициативных групп. Например, при решении вопроса о включении дома в программу капремонта - учитывать мнение совета дома о первоочередных работах, проводить обсуждения. Можно организовать городскую платформу для участия граждан, где жители голосуют за проекты жилищной политики, предлагают идеи по улучшению ЖКХ. Также важно повышать профессионализм управления путем обучения сотрудников, проведения семинаров по передовым практикам (использование BIM в управлении домами, система энергосбережения). В рамках государственно-частного партнерства можно привлечь технологических партнеров (Ростелеком, Сбербанк) для развития цифровых платформ в жилищной сфере.

Реализация предложенных мер позволит значительно улучшить жилищные условия населения в городе Нижний Новгород.

Список литературы:

1. Износ жилищного фонда [Электронный ресурс]. URL: <https://news.mail.ru/economics/55956650> (дата обращения: 09.10.2025).
2. Капремонт домов в Нижнем Новгороде в 2024 году [Электронный ресурс]. URL: <https://newsnn.ru/news/2023-11-16/kapremont-domov-v-nizhnem->

novgorode-v-2024-godu-polnyy-spisok-adresov-3101636 (дата обращения: 09.10.2025).

3. Постановление Правительства Нижегородской области от 04.07.2024 № 399 «Об утверждении региональной адресной программы «Переселение граждан на территории Нижегородской области в период с 2024 по 2028 годы из аварийного жилищного фонда, признанного таковым с 1 января 2017 г. до 1 января 2022 г.». [Электронный ресурс]. URL: <http://publication.pravo.gov.ru> (дата обращения: 09.10.2025).

4. Официальный сайт администрации города Нижний Новгород [Электронный ресурс]. URL: <https://admgor.nnov.ru> (дата обращения: 09.10.2025).

5. Официальный сайт Территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Нижегородской области [Электронный сайт]. URL: <https://52.rosstat.gov.ru> (дата обращения: 09.10.2025).

ГОСУДАРСТВЕННЫЙ КАПИТАЛИЗМ КАК ФОРМА ЭВОЛЮЦИИ СМЕШАННОЙ ЭКОНОМИКИ В РОССИИ

Стрижко Е.В.

Старший преподаватель кафедры управления персоналом и экономической
теории,

ФГБОУ ВО «Луганский государственный университет имени В. Даля»

Афанасьев М.А.

Студент бакалавриата,

ФГБОУ ВО «Луганский государственный университет имени В. Даля»

Аннотация. В статье исследуется модель государственного капитализма и его преобразования в российских реалиях. Рассматриваются взаимодействия рыночных и административных механизмов, их особенности и роль в российской экономике, положение госкорпораций в перераспределении

капитала, а также влияние модели на институциональное развитие общества. Сделан вывод о необходимости перехода к инновационно-государственной модели, роли и обязанности, в которой отводятся эффективности институтов, а не масштабу государственного участия.

Ключевые слова: государственный капитализм, смешанная экономика, госкорпорации, институциональная теория, экономическая эффективность, инновации.

Современная экономика России представляет сложную и разнообразную структуру общества. Поставленные ей вызовы затрагивают разные общественные сферы, начиная с благосостояния населения, заканчивая общим положением дел государственных органов, занимающихся стабилизацией функционирования рыночных и административных механизмов [10]. Это подчёркивает возрастающую важность и роль государства в принятии решений, непосредственно влияющих на экономические процессы. Экономическая модель государственного капитализма вновь привлекла внимание экспертов в 2020-е годы, когда Россия столкнулась со структурными вызовами, поставившими под пересмотр прежнюю экономическую систему и её принципы функционирования [6].

В данных условиях особое значение обретают исследования государства как участника экономики, образующего систему, обеспечивающую устойчивое развитие [9]. Объектом текущей работы является концепция государственного капитализма в российских реалиях. Работа заключается в поиске институциональных и экономических проявлений данной модели в экономике страны.

Цель исследования заключается в анализе данной модели, поиске её преимуществ на исторических примерах и системных недостатков, вызванных особенностями промежуточного положения модели [7]. Особое внимание уделяется оценке способности данной модели удовлетворять как рыночные, так и общественные потребности в условиях современной экономической системы [8].

Происхождение термина «государственный капитализм» было изучено Нейтаном Спербером, который установил, что впервые его использовал немецкий марксист Карл Либкнехт. В теоретическом плане концепция была развита немецким философом Фридрихом Энгельсом [4]. В своих работах философ описывал эту экономическую модель как переходную стадию между капитализмом и социализмом, при которой государство, выступая единственным собственником капитала, регулирует экономические процессы, обеспечивая стабильность и управляемость хозяйственного развития [5].

Тема государственного капитализма в РФ находит отклик в начале XXI века на фоне хаотичной приватизации 1990-х годов и необходимости защиты национальных интересов. Экономическая ситуация того периода характеризовалась масштабным оттоком капитала [3], утратой производственного и технологического потенциала [6], а также резким ростом социальной дифференциации [7]. Попытка стабилизировать положение за счёт либеральных механизмов «невидимой руки рынка» оказалась неэффективной, а именно, коррупция, подкреплённая несовершенством институтов, несформированность рыночных механизмов при значительной поляризации общества обусловили глобальный дисбаланс экономики [7].

Требования к системе и институтам заметно возросли, тогда как рыночные отношения, объективно, не могли соответствовать реалиям переходного периода в силу отсутствия эффективного контроля над ключевыми отраслями [7]. Единственным институтом, способным обеспечить выполнение этой функции, оставалось государство, обладающее возможностью влиять на все секторы экономики одновременно и формировать единое стратегическое направление развития [7].

Роль государства всё больше утверждается в современных экономических и геополитических реалиях [6]. В условиях подорванной глобализации и нарушенных цепочек поставок укрепление такой тенденции имеет больший смысл, чем прежде, особенно если сравнивать нынешнее положение страны относительно либерального периода 90-х годов.

Среди них — импортная технологическая зависимость [4], дипломатическое давление стран западного мира [2], инвестиционное недоверие на фоне рыночной нестабильности, ограниченный доступ к международной торговле [7]. В этих условиях главным определяющим и стабилизирующим звеном становится государство, направляя и корректируя экономические процессы общества [1]. Оно выступает посредником, управляет инвестиционными рисками [5], регулирует экономические отношения, занимается бюджетным перераспределением [6], вводит механизмы импортозамещения [3]. Всё это снижает уровень рыночной неопределённости [2], повышает кредитный и инвестиционный рейтинги страны, способствуя социально-экономической стабильности [7].

Реализация целей данного вектора развития выразилась в формировании ограниченного количества участников — в первую очередь государственных корпораций и технологических институтов развития [1]. Создание структур, способных эффективно концентрировать капитал, позволило государству объединить ресурсы, направить их в приоритетные отрасли, стимулируя социальный и государственный продукт [2]. Одновременно с этим усилилось значение национальных проектов [1], ориентированных на развитие инфраструктуры, инноваций и повышение качества жизни населения, что укрепляет и подтверждает роль государства в построении экономической структуры общества [7].

Если исходить из общей теории Госплана, то государственный капитализм, являясь переходной формой по Ленину, наследует часть его принципов централизованного управления [3]. В нём наблюдается недостаток адаптивности к общественным потребностям. Управленческие решения формируются сверху и не всегда отражают реальные запросы хозяйственной сферы, что заметно в различиях между поставленным вектором развития и возможностями регионального масштаба [2].

В докладе Министерства экономического развития РФ отмечается, что, несмотря на рост числа субъектов хозяйственной сферы, сохраняются

устойчивые структурные ограничения, связанные с доступом к государственному финансированию и инфраструктуре [2]. Фактически основными получателями мер государственной поддержки стали крупные и средние предприятия, тогда как малые компании не обладают надлежащими возможностями к участию в подобных программах [2]. В документе также отмечается перенасыщение отраслей, ранее получивших монопольное положение, что осложняет диверсификацию экономики и формирование конкурентной среды, а также сдерживает развитие инновационной деятельности, традиционно характерной для организации малого и среднего бизнеса [1].

Система государственного капитализма в современной России доказала свою устойчивость и состоятельность в условиях внешнего давления и внутренних структурных ограничений, заданных потерями производительных мощностей. Но объективно, в условиях многоступенчатой современной экономики удержания капитала и выстроенных вертикалей власти будет недостаточно. Государственный капитализм должен рассматриваться не как конечная форма, а как переходный этап к модели, где эффективность институтов и уровень доверия между государством, бизнесом и обществом становятся ключевыми факторами развития.

Таким образом, для достижения новой ступени прогресса нашей экономики, данная модель должна перейти с контроля к координации, когда государство сохраняет стратегические рычаги, но создаёт равные условия для инноваций, конкуренции и предпринимательской инициативы, что поможет тому самому рыночному началу. Только такой симбиоз административного и рыночного начал способен обеспечить экономический суверенитет страны и улучшить экономическое положение относительно меняющегося мира.

Список литературы:

1. Ассоциация кластеров и технопарков России. Национальный проект «Производительность труда»: от заявленных целей к реальным результатам. - М., 2023.

2. Министерство экономического развития Российской Федерации. Доклад о состоянии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации и мерах по его развитию за 2019-2022 гг. – Москва: Минэкономразвития РФ, 2023.

3. Григорьев Л. М. Проблема бегства капитала (Россия, 1990-е годы) // Серия «Научные доклады: экономика». – М.: Государственный университет – Высшая школа экономики, 2010. – 45 с.

4. Маркс К. Капитал. – М.: Политиздат, 1960.

5. Кейнс Дж. М. Общая теория занятости, процента и денег. – М.: Гелиос АРВ, 1999.

6. Поланьи К. Великая трансформация. – СПб.: Алетейя, 2022.

7. Росстат. Российская экономика: основные показатели 2024 года. – М., 2024.

УПРАВЛЕНИЕ НАУЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ДОМЕНА «НАУКА И ИННОВАЦИИ». ТЕКУЩЕЕ СОСТОЯНИЕ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ

Съедин Д.Ю.

Кандидат технических наук, доцент,
доцент кафедры корпоративных информационных систем,
ФГБОУ ВО «МИРЭА – Российский технологический университет»

Аннотация. Работа посвящена управлению научной деятельностью с использованием Домена «Наука и инновации» (Домен) – единой цифровой области деятельности государственных органов, физических и юридических лиц, консолидирующей в рамках единого информационного пространства востребованные сервисы, и функционирующей на базе информационного ресурса государственных информационных систем. Отражены этапы создания Домена и ввода в действие его цифровых сервисов. Предложены возможные пути его дальнейшего развития.

Ключевые слова: управление научной деятельностью, государственные информационные системы, ЕГИСУ НИОКТР, ФИС ГНА, Домен «Наука и инновации», цифровые сервисы.

Управление научно-технологическим развитием является одной из наиболее важных и значимых задач, стоящих перед современной Россией, поскольку именно научные достижения способствуют появлению новых наукоемких технологий и высокотехнологичных производств. Данное обстоятельство особенно важно в условиях необходимости достижения Российской Федерацией технологического суверенитета как ответа на санкционное давление недружественных стран, связанное с международной политической напряженностью. Учитывая масштабы России, ее геополитическую значимость, выстраивание контура управления такой чувствительной сферой как наука должно основываться на объективных, достоверных и непротиворечивых данных, оперативно поступающих ответственным лицам, принимающим решения. Обеспечить эффективное решение задачи по созданию такого контура можно за счет цифровизации процессов управления научно-техническим комплексом государства, объединяя в рамках единого цифрового пространства информацию о субъектах научной деятельности и об их действиях, предпринимаемых в ходе планирования и выполнения научно-исследовательских, опытно-конструкторских и технологических работ (НИОКТР), а также о получаемых в ходе выполненных этапов работ результатах, с целью обеспечения возможности их последующей экспертной оценки для принятия решения о необходимости дальнейшего проведения исследований.

В настоящий момент данная задача успешно решается с помощью созданного и функционирующего Домена «Наука и инновации» как единой цифровой области деятельности государственных органов, физических и юридических лиц, консолидирующей в рамках единого информационного пространства востребованные сервисы, основополагающей системой в котором

является единая государственная информационная система учета научно-исследовательских, опытно-конструкторских и технологических работ гражданского назначения (ЕГИСУ НИОКТР) [1].

ЕГИСУ НИОКТР создана и функционирует с учетом положений статьи 7.1 Федерального закона от 23 августа 1996 г. N 127-ФЗ «О науке и государственной научно-технической политике» и постановления Правительства РФ от 13 апреля 2013 г. N 327 «О единой государственной информационной системе учета научно-исследовательских, опытно-конструкторских и технологических работ гражданского назначения» [2-4]. Согласно вышеуказанной нормативно-правовой базе, сведения о НИОКТР в ЕГИСУ НИОКТР представляются субъектами научной и (или) научно-технической деятельности независимо от их организационно-правовой формы и формы собственности, в случае если данные научные работы выполняются данными субъектами с привлечением бюджетного финансирования.

В целях повышения удобства и клиентоцентричности функционала, направленного на упрощение процедур государственного управления в сфере науки, на основе информационного ресурса ЕГИСУ НИОКТР был создан вышеуказанный Домен «Наука и инновации», первые 14 сервисов которого были введены в действие в 2024 году на ЕЦП «ГосТех» (рисунок 1) [5].

Функционал указанных сервисов позволил выстроить комплексный процесс бюджетного планирования и исполнения научных исследований и разработок, финансирование которых осуществляется главными распорядителями бюджетных средств из средств государственных заданий, реализовать возможность заказа научных работ, в выполнении которых заинтересованы компании и организации реального сектора экономики, обеспечить возможность размещения и заказа услуг центров коллективного пользования, внедрить инструменты «прослеживаемости» данных об участии субъектов научной деятельности в различных научных мероприятиях.

степеней, присвоения ученых званий, создания и контроля деятельности диссертационных советов, и, собственно, информационной поддержки работы Высшей аттестационной комиссии при Минобрнауки России, отныне функционируют на единой цифровой платформе «ГосТех».

На рисунке 2 приведены сервисы на базе ЕГИСУ НИОКТР и ФИС ГНА, функционирующие на ЕЦП «ГосТех» по состоянию на 2025 год.



Рисунок 2 – Схематическое представление сервисов Домена «Наука и инновации» на базе ЕГИСУ НИОКТР и ФИС ГНА

Дальнейшими направлениями развития Домена «Наука и инновации» может быть включение в его цифровой контур сведений о достижениях в научной сфере субъектов Российской Федерации, их участии и влиянии на общегосударственную научно-технологическую повестку. В то же время, существенный интерес вызывает развитие созданного на базе информационного ресурса ЕГИСУ НИОКТР отраслевого сегмента медицины и здравоохранения, а также создание подобных «сегментов» в других отраслях науки. Подобная инициатива позволит отслеживать технологические цепочки – от планируемых к выполнению научных исследований до внедрения в промышленный оборот готовой продукции и технологий. Именно восполнение существующего пробела между данными о научных исследованиях в привязке к уровням технологической зрелости и информации о реальных результатах и технологиях должно способствовать повышению эффективности вложения средств в сектор научных исследований, а также выявлению сведений об имеющихся в стране ключевых компетенциях.

Список литературы:

1. Свидетельство о государственной регистрации программы для ЭВМ №2021619293. Единая государственная информационная система учета научно-исследовательских, опытно-конструкторских и технологических работ гражданского назначения (ЕГИСУ НИОКТР) / П.П. Стариков, К.А. Дубицкий, Д.Ю. Съедин – Заявка №2021618441. Дата поступления 1 июня 2021 г. Зарегистрировано в Реестре программ для ЭВМ 8 июня 2021 г.
2. Федеральный закон от 23 августа 1996 г. № 127-ФЗ «О науке и государственной научно-технической политике».
3. Постановление Правительства РФ от 12 апреля 2013 г. № 327 «О единой государственной информационной системе учета научно-исследовательских, опытно-конструкторских и технологических работ гражданского назначения».
4. Стариков П.П., Дубицкий К.А., Лукьянов С.Э., Павлов Л.П., Симонов В.М., Съедин Д.Ю. Реализация единого цикла планирования научной деятельности на базе комплекса государственных информационных систем поддержки принятия экспертных и управленческих решений в области науки и техники. // Информатизация и связь. – 2022. – № 6. – С. 15-21.
5. Съедин Д.Ю. Домен «Наука и инновации» как инструмент управления научно-технологическим развитием России // Организационно-экономические и инновационно-технологические проблемы модернизации экономики России.: материалы XIV МНПК. – Пенза, 2024. – С. 100-105.
6. Постановление Правительства РФ от 18 ноября 2013 г. № 1035 «О федеральной информационной системе государственной научной аттестации».
7. Свидетельство о государственной регистрации программы для ЭВМ №2023618082. Федеральная информационная система государственной научной аттестации (ФИС ГНА) / П.П. Стариков, К.А. Дубицкий, Д.Ю. Съедин, А.Н. Дмитришин, Н.А. Козлов – Заявка №2023611093. Дата поступления 24 января 2023 г. Зарегистрировано в Реестре программ для ЭВМ 18 апреля 2023 г.

СЕКЦИЯ 5. ПРИМЕНЕНИЕ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА И ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ ДЛЯ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ УПРАВЛЕНИЯ И СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ ЗАДАЧ

Руководитель секции:

доцент кафедры менеджмента и государственного управления,

К.Э.Н., доцент

Захарова Юлия Владимировна

ЦИФРОВЫЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ АГРОБИЗНЕСОМ

Абилова Е.В.

Кандидат экон. наук, доцент, доцент кафедры прикладной экономики и

маркетинга,

Челябинский государственный университет

Аннотация. Статья посвящена роли цифровых систем в развитии аграрного предпринимательства как инструмента устойчивого развития и конкурентного позиционирования. Анализируются цифровые системы и их возможности как основной движущий элемент экономического развития аграрной экономики. В рамках исследования определены основные направления использования цифровых систем в агробизнесе.

Ключевые слова: цифровые системы, аграрное предпринимательство, аграрный бизнес.

Сфера аграрного бизнеса стремится повысить свою производительность для удовлетворения потребностей населения и решения существующих проблем, таких как изменение климата, продовольственная безопасность, энергетические, трудовые и экологические вызовы современности [4, с. 44]. Традиционно считается, что сельское хозяйство - одна из наименее цифровизированных отраслей, однако в настоящее время она трансформируется, благодаря появлению цифровых платформ и экосистем. В существующей практике агротехнологические платформы рассматриваются как

бизнес-решения, способные устранить операционную неэффективность, снизить транзакционные издержки, улучшить обмен информацией, смягчить пространственно-временные различия, способствовать рыночной интеграции и создавать новые формы интеграции в бизнес-процессы. Цифровые системы преобразуют сложные данные в практические знания и поддерживают интегрированные подходы к принятию решений в режиме реального времени и способствуют разработке более прибыльных, продуктивных и устойчивых стратегий управления процессами в сельском хозяйстве.

Что касается эффективности цифровизации и ее влияния на предприятия, существующие исследования в основном сосредоточены на производительности предприятий, организационных структурах, управлении персоналом, стратегической трансформации и экологических показателях [1, с. 24]. Отметим, что «парадокс цифровой трансформации» состоит в том, что из-за сложного и многогранного механизма воздействия цифровизации на производительность предприятий, для положительного влияния необходимо выполнение определённых подготовительных процессов, условий и значительных инвестиций в цифровые решения. При наличии ряда предпосылок лишь некоторые предприятия могут достичь значительных результатов в цифровизации, а финансовые показатели могут снизиться. Однако анализу роли цифровизации в сельскохозяйственных предприятиях уделяется меньше внимания. Функционирование и управление сельскохозяйственными предприятиями имеют множество уникальных особенностей, например, биологические характеристики объектов производства и сезонные особенности бизнеса, что означает, что деятельность подвержена влиянию как природных, так и рыночных рисков. Кроме того, развитие агробизнеса связано с безопасностью пищевых продуктов населения и национальной продовольственной безопасностью, и оно не может просто заимствовать опыт цифровой трансформации других отраслей.

Для понимания значимости аграрного предпринимательства на основе цифровых решений необходимо детально изучить его преимущества - создание

рабочих мест в сельской местности, стимулирование отраслевой экономики, запуск новых предприятий и влияние на социальные изменения и развитие. В тоже время мы можем выделить основные направления аграрного предпринимательства, базирующегося на инновационных подходах, экологических векторах развития, расширении спектра услуг и многие другие, имеющие ключевые позиции для поддержания и расширения занятости сельского населения, сохранения и развития сельских территорий, обеспечения региональной и местной продовольственной безопасности [3, с. 22].

Цифровые системы, предоставляя фермерам и предпринимателям доступ к новым технологиям, данным и услугам, способны повысить их производительность и прибыльность. Цифровизация означает процесс использования цифровых технологий для трансформации бизнес-моделей и операций. Использование цифровых технологий, таких как Интернет вещей, аналитика больших данных, искусственный интеллект и облачные вычисления позволит сельскохозяйственным предприятиям улучшить свою деятельность, оптимизировать использование ресурсов и повысить качество продукции. Данные в режиме реального времени с цифровых платформ способствуют устойчивости ведения деятельности при прогнозировании потенциальных рисков. Традиционно на сельскохозяйственных предприятиях связь между исследовательскими элементами относительно замкнута. Благодаря интеграции цифровых систем управления, предприятия могут собирать, полностью анализировать и использовать данные в режиме реального времени для совершенствования процесса разработки новых продуктов, более гибкой и эффективной перенастройки производственных линий и ресурсов, чтобы продукты, начиная от проектирования, разработки, производства и заканчивая маркетингом и послепродажным обслуживанием, образовывали замкнутый цикл, повышая конкурентоспособность предприятий. Поэтому каждому агропредприятию необходимо построить цифровую систему управления, которая соответствует его конкретным требованиям и позволяет развиваться с тенденцией к повышению информатизации. Для отслеживания и анализа

деятельности предприятия необходимо выявлять, регистрировать, управлять и отслеживать информацию на этих этапах, формируя полную информационную цепочку жизненного цикла предприятия. Когда информация, накопленная системой, достигает определенного масштаба, технология интеллектуального анализа данных может использоваться для выявления информации с потенциальной пользой из хранилища данных и предоставления информации поддержки принятия решений руководителям соответствующих направлений с целью эффективного предотвращения рисков.

Отметим, что цифровые решения устраняют информационную асимметрию. Традиционные сельскохозяйственные предприятия, сохраняя четкое разделение между производством и маркетингом, непреднамеренно способствуют несоответствию ресурсов и их нецелесообразному использованию [2, с.107]. Информация является ключевым фактором, влияющим на управленческие решения, предоставляя предприятиям мощные инструменты сбора и анализа, позволяя им более эффективно собирать данные о клиентах, продажах и рыночных тенденциях, проводить более точный и всесторонний анализ рынка и прогнозы, а также принимать более своевременные и обоснованные решения о корректировке затрат.

С точки зрения эффективности инноваций, внедрение цифровых технологий может помочь устранить структурные барьеры, препятствующие доступу сотрудников к внутренним и внешним информационным ресурсам, стимулировать их участие в разработках и, таким образом, повысить скорость внедрения инноваций. Благодаря точному анализу и позиционированию инновационного процесса, цифровые технологии способствуют переходу цифровых предприятий к модели точных инноваций.

Таким образом, мы можем определить основные направления для использования цифровых решений в агробизнесе (рисунок 1).



Рисунок 1 – Направления использования цифровых систем в агробизнесе

Стратегическое позиционирование агробизнеса требует отраслевой дифференциации от производственных моделей, сосредоточив аналитическую работу на неоднородных воздействиях цифровизации по следующим направлениям: механизмы точного распределения ресурсов, реинжиниринг процессов агропроизводства, системы оптимизации цикла урожая, адаптивные структуры управления рисками и архитектуры решений на основе данных в маркетинге, обеспечивающих устойчивое конкурентное преимущество в агробизнесе. Предприятиям следует в полной мере использовать уже имеющиеся цифровые ресурсы, полностью интегрировать их в организационные структуры и управление, бизнес-процессы и методы производства, расширять границы инноваций и оказывать поддержку дальнейшему развитию и исследованию возможностей цифровых решений.

Список литературы:

1. Киреенко Н. В. Модели развития аграрного бизнеса в международной // Известия Национальной академии наук Беларуси. Серия аграрных наук. 2021. Т. 59. – № 1. - С. 22-40. DOI: 10.29235/1817-7204-2021-59-1-22-40
2. Умнов В. А. Роль малого предпринимательства в российском сельском хозяйстве и основные проблемы его развития / Экономика и бизнес: теория и практика. 2021. Вып. 9-2 (79).- С. 106-109. DOI: 10.24412/2411-0450-2021-9-2-106-109.
3. Тихомиров, А. И., Фомин А. А. Государственная поддержка АПК России: основные тенденции и социально-экономическое значение / А. И. Тихомиров, А. А. Фомин // Международный сельскохозяйственный журнал. – 2024. – Т. 67. – № 2(398). – С. 121-125. – DOI: 10.55186/25876740_2024_67_2_121
4. Reynolds P. D., Hay, M., & Camp, M. S. Global Entrepreneurship Monitor 1999 Executive Report. Kauffman Foundation, Babson College; London Business School - January 2000 – p.1–46. DOI:10.13140/RG.2.1.4860.6247

ВНЕДРЕНИЕ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В ПРОЦЕССЫ ПОДГОТОВКИ КАДРОВ: ВЫЗОВЫ И ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА

Мамаева Л.Н.

Кандидат эконом. наук, доцент, доцент кафедры отраслевого управления и
экономической безопасности,

Саратовский государственный технический университет им. Ю.А. Гагарина

Аксёнова К.С.

Студентка специалитета,

Саратовский государственный технический университет им. Ю.А. Гагарина

Аннотация. Научная статья анализирует актуальные тенденции внедрения искусственного интеллекта в процессы подготовки кадров. На основе

проведенного анализа выявлены ключевые преимущества внедрения искусственного интеллекта. Одновременно рассмотрены риски, такие как предвзятость алгоритмов и этические дилеммы. Предложены рекомендации по интеграции искусственного интеллекта в кадровую политику, ориентированные на устойчивый рост бизнеса.

Ключевые слова: искусственный интеллект, цифровизация, бизнес, управление персоналом, HR-аналитика, рынок труда.

Современный рынок труда в России переживает трансформацию, обусловленную демографическими сдвигами, технологическим прогрессом и геоэкономическими вызовами. По данным опроса HeadHunter за 2024 год, медианная зарплата выросла на 17%, достигнув 70 000 рублей, что отражает острый дефицит кадров: уровень безработицы опустился до 2,3% – минимального за всю историю [1]. В таких условиях традиционные подходы к управлению персоналом и подготовке кадров уступают место инновационным решениям, где искусственный интеллект выступает не просто инструментом, а стратегическим партнером.

Внедрение искусственного интеллекта в HR-процессы позволяет оптимизировать подбор, адаптацию и развитие сотрудников, делая их более предсказуемыми и ориентированными на бизнес-результаты.

Согласно исследованию компании, «Поток» (2024 г.), 47% российских HR-специалистов считают наиболее эффективным применение искусственного интеллекта для описания вакансий и формирования персональных образовательных траекторий [2].

Следует отметить, что управление персоналом эволюционировало от рутинной бюрократии к data-driven подходу, где искусственный интеллект интегрируется на всех этапах employee lifecycle. В 2023–2024 годах наблюдался скачок: по данным MTS AI, внедрение искусственного интеллекта сократило время на подбор персонала на 70%, а скорость ответов на кадровые запросы через чат-боты выросла на 80% [3]. Это соответствует глобальным трендам,

описанным в отчете Gartner (2024 г.), где прогнозируется, что к 2025 году 75% HR-процессов будут автоматизированы [4].

В контексте подготовки кадров искусственный интеллект трансформирует обучение из унифицированных курсов в адаптивные платформы. Алгоритмы машинного обучения анализируют поведение сотрудников, выявляя пробелы в компетенциях и предлагая индивидуальные траектории. Например, платформы вроде Coursera for Business или отечественные аналоги (Skillbox AI) используют нейросети для генерации контента, адаптированного под отраслевые нужды – от IT до производства [2].

Одним из ключевых преимуществ искусственного интеллекта является предиктивная аналитика. Модели на основе deep learning прогнозируют текучесть кадров с точностью до 85%, как показано в исследовании Knomary и «ТеДо» (2024 г.) [5]. В России, где уровень текучести в 44% компаний достигает 20–30% такие инструменты позволяют timely вмешиваться: предлагать повышения или переобучение до момента оттока [1].

Подготовка кадров через искусственный интеллект ориентирована на lifelong learning. Согласно SHRM (2024 г.), 64% компаний планируют увеличить инвестиции в искусственный интеллект для развития навыков, включая soft skills [4]. В российском контексте это актуально для нацпроекта «Кадры» (запущен в 2024 году), где искусственный интеллект способствует повышению эффективности трудового ресурса [2].

Опрос Ventra показал, что 61% работодателей активно нанимают персонал, с прогнозом роста до 76% в 2025 году [1]. Искусственный интеллект ускоряет этот процесс: сервисы вроде Personik.ai сканируют профили в LinkedIn, генерируя персонализированные outreach-сообщения. Внедрение в «Ростелекоме» снизило текучесть на 20% за счет ML-моделей прогнозирования увольнений [3].

В подготовке кадров искусственный интеллект фокусируется на онбординге. Чат-боты, интегрированные в корпоративные LMS (Learning Management Systems), сокращают время адаптации на 40%. Исследование

HRlink (2023–2024 гг.) подтверждает: 71% HR-специалистов готовы к искусственному интеллекту как ассистенту, с 24% уже использующих его в адаптации [2].

Данные «Digital Learning» указывают, что 40% российских компаний применяют искусственный интеллект для формирования образовательных траекторий – рост с 13% в 2023 году [5]. Платформы вроде FedAG используют искусственный интеллект для создания микро-курсов, адаптированных под KPI сотрудника. Результат: эффективность обучения повышается на 25–40%, текучесть снижается на 15–25% [2].

Рассмотрим кейс крупного телеком-оператора (анонимизировано по данным «Поток», 2024): внедрение искусственного интеллекта-ассистента для L&D позволило сократить затраты на обучение на 35%, повысив вовлеченность на 30% [2]. Аналогично, в финансовом секторе (исследование Leoforce, 2024) искусственный интеллект анализирует данные о производительности, предлагая upskilling для 46% сотрудников [4].

Таблица 1 – Сравнение эффективности традиционного и искусственного интеллекта-ориентированного обучения (на основе данных SHRM и «Поток», 2024)

Параметр	Традиционное обучение	Искусственного интеллекта-ориентированное обучение	Прирост эффективности (%)
Время на освоение навыка	20–30 часов	10–15 часов	50
Стоимость на сотрудника	15 000 руб.	9 000 руб.	40
Уровень retention знаний	60%	85%	42
Текучесть после курса	25%	15%	40 (снижение)

Данные подтверждают, что искусственный интеллект не заменяет, а усиливает человеческий фактор, делая подготовку кадров более целевой [4].

В 2025 году HR эволюционирует к роли бизнес-партнера, как отмечает ВШЭ в отчете «10 главных HR-трендов 2025» [1]. Искусственный интеллект-аналитика (HR analytics) оценивает вовлеченность, снижая текучесть: опрос hh.ru и «Анкора» (2024) показывает, что 23% компаний планируют обучение культуре улучшений с ИИ-поддержкой [1]. В России это проявляется в ESG-инициативах: искусственный интеллект помогает интегрировать diversity в кадровую политику, минимизируя bias [5].

Несмотря на преимущества, искусственный интеллект несет и риски. Предвзятость алгоритмов – ключевой барьер: так, кейс Amazon (Bloomberg, 2024) показал дискриминацию по гендеру и этносу из-за biased данных [4]. В России, по «ТеДо» (2024), скептицизм к искусственному интеллекту упал до 10%, но этические вопросы остаются: 28% респондентов опасаются потери приватности [5].

Другой вызов – навыки HR-специалистов. Исследование AS Russia (2025) подчеркивает: 59% компаний нуждаются в upskilling для работы с искусственным интеллектом [2]. Кроме того, в условиях гибридной работы искусственный интеллект должен учитывать психологический комфорт, иначе эффективность падает [1]. На наш взгляд, для минимизации рисков рекомендуется: аудит данных на bias, прозрачная политика использования искусственного интеллекта и hybrid-модели (человек + машина).

Важно помнить, что искусственный интеллект – это инструмент, который нужно использовать с умом, понимая его возможности и ограничения [6, с.604].

Таким образом, внедрение искусственного интеллекта в процессы подготовки кадров – не опция, а необходимость для российского бизнеса. Исследования подтверждают: от сокращения текучести на 20% до персонализации обучения с ростом эффективности на 40%. Однако успех зависит от баланса инноваций и этики, фокуса на человеческом капитале.

Также следует придерживаться следующих рекомендаций: инвестировать в искусственный интеллект-платформы с открытым кодом для кастомизации; разрабатывать внутренние стандарты этики искусственного интеллекта;

интегрировать искусственный интеллект в национальный проект «Кадры» для масштабирования.

Закончить хочется цитатой Дэймона Хоровица: «Искусственный интеллект не должен замещать человека, а служить ему помощником и расширением его возможностей» [7].

Список литературы:

1. Ключевые тенденции в управлении персоналом 2025 // Happy Job. – 2024. // [Электронный ресурс] URL: <https://happy-job.ru/hr-blog/klyuchevye-tendenczii-v-upravlenii-personalom-2025/> (Дата обращения 29.10.2025)
2. Козырев, А. А. Искусственный интеллект в HR: результаты российских и зарубежных исследований 2024 // Трибуна на vc.ru. – 2024. // [Электронный ресурс] URL: <https://vc.ru/tribuna/1389076-ai-v-hr-rezultaty-rossiiskih-i-zarubezhnyh-issledovaniy-2024-trendy> (Дата обращения 29.10.2025).
3. Фомичева, Ю. ИИ-кадровик: на что способны HR-технологии в управлении персоналом // РБК Отрасли. – 2024. // [Электронный ресурс] URL: <https://www.rbc.ru/industries/news/685473af9a794723535b89d9>. (Дата обращения 29.10.2025)
4. SHRM. The Impact of AI on Workforce Development: 2024 Report. – SHRM Research, 2024. // [Электронный ресурс] URL: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/technology/pages/ai-impact-report-2024.aspx>. (Дата обращения 29.10.2025)
5. Овчинникова, М. В. Тренды применения искусственного интеллекта в HR-менеджменте // Вестник науки. – 2024. – № 1. – С. 45–52. // [Электронный ресурс] URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/trendy-primeneniya-iskusstvennogo-intellekta-v-hr-menedzhmente>. (Дата обращения 29.10.2025)
6. Мамаева, Л. Н., Гриб, Е. Р. Трансформация бизнес-моделей под влиянием искусственного интеллекта. // В сборнике Актуальные проблемы управления. Сборник научных статей по итогам XI Всероссийской научно-практической конференции. Нижний Новгород, 2025. С. 599-604.

7. Лучшие цитаты об искусственном интеллекте и нейросетях. // [Электронный ресурс] URL: <https://m.ok.ru/group/54218418749447/topic/156334752828167?ysclid=mhdmdbbwj924419302> (Дата обращения 29.10.2025)

ЦИФРОВОЙ ПЛАТФОРМЕННЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ПРОМЫШЛЕННОСТЬЮ В УСЛОВИЯХ РАЗВИТИЯ ИНДУСТРИИ 4.0

Алексеев А.В.

Младший научный сотрудник

лаборатории геостратегических исследований и пространственного развития,

Байкальский институт природопользования СО РАН

Аннотация. Статья посвящена трансформациям промышленных предприятий в условиях развития Индустрии 4.0. Представлены основные цифровые технологии, на которых базируются производственные процессы предприятий четвертой промышленной революции. Раскрыты основные характеристики цифрового платформенного подхода управления промышленными предприятиями, на котором базируются современные промышленные предприятия Индустрии 4.0.

Ключевые слова: индустрия 4.0, промышленность, цифровизация, цифровые технологии, цифровой платформенный подход.

Исследование выполнено в рамках государственного задания Байкальского института природопользования СО РАН № 122021800169-0.

Движение стран к новому технологическому укладу сопровождается технологической трансформацией промышленного сектора. Внедрение технологических инноваций в производство происходит через аутсорсинг, кластеризацию, переход на качественно новые цифровые модели

производственных процессов [1]. Именно цифровизация различных процессов производства способствует формированию шестого технологического уклада, приближает четвертую промышленную революцию (Индустрия 4.0).

Индустрия 4.0 (или четвертая промышленная революция) содержит многочисленные современные технологии и технические инструменты, а именно искусственный интеллект, облачные модели, производственные киберфизические системы, виртуальная реальность, интернет вещей, блокчейн, 3D-печать, робототехника и др. [2].

Предприятия индустрии 4.0 отличает высокая эффективность взаимодействия структурных объектов производства промышленной продукции, снижение вероятности рисков в связи с цифровизацией обмена и обработки данных, непрерывность и цикличность цифровых потоков между производственными фондами [3].

Управление в цифровых промышленных предприятиях сильно осложняется и для структуризации и управления цифровыми технологиями, координации их взаимодействия в цифровых предприятиях используются киберфизические системы.

Киберфизические системы на предприятиях стали необходимостью в условиях дефицита человеческого ресурса и необходимости совершенствования цифровых технологий. Покрытие данных потребностей осуществляется с помощью масштабирования безлюдного производства и внедрения сквозных технологий. Безлюдное производство обеспечивается за счет интернета вещей и облачных вычислений, что позволяет цифровизировать бизнес-процессы без присутствия человека. Внедрение сквозных технологий позволяет повысить прозрачность управления, что особенно важно на начальных проектных стадиях.

Киберфизическая система сходна иерархической структурой архитектуре интернета вещей, где производственные элементы системы осуществляют обратную информационную связь между физическими элементами и базой данных, что позволяет разрабатывать управленческие решения на различных

производственных элементах. Так, киберфизическая система отличается распределенностью, автономностью, целеориентированностью [4].

Для организации производственного процесса в Индустрии 4.0 происходит переход к гибким и прозрачным платформенным структурам, обеспечивая более эффективное взаимодействие человека и киберфизической системы. В условиях устаревания традиционных, иерархических, бюрократических подходов и механизмов управления, укрепляется цифровой платформенный подход к управлению предприятиями, характеристиками которого выступают сотрудничество (в отличие от жесткого бюрократического иерархического подчинения), мгновенное получение обратной информационной связи, значительное снижение вероятности рисков и ошибок из-за постоянного и системного контроля, высокая координация процессов за счет усиленного взаимодействия. Данный подход отходит от традиционного управления людьми и производством, дополняя подсистему цифровых технологий (технологии, базы данных, оборудование, искусственный интеллект), где обеспечивается постоянный контроль, гибкость, прозрачность и обратная связь. Такая скоординированность деятельности позволяет набирать сотрудниками дополнительные компетенции и сосредотачиваться на задачах инновационного и устойчивого развития предприятия [5].

Цифровой платформенный подход к управлению промышленностью в условиях формирования Индустрии 4.0 в перспективе объединит использование технологий искусственного интеллекта, блокчейн и цифрового двойника. Производственное оборудование, использующее технологии интернета вещей и искусственного интеллекта, позволит предоставлять аналитику и прогнозы в режиме реального времени для эффективного управления цепями поставок и производственными процессами. Подход предполагает генерацию оперативных управленческих решений в связи с прозрачностью, скоординированностью и высокой эффективностью обратной связи.

Список литературы:

1. Алексеев А.В. Трансформация пространственного развития промышленного сектора Байкальского региона в условиях смены технологических укладов // Региональные проблемы преобразования экономики. 2023. № 1(147). С. 37-42.
2. Folgado F., Calderon D., Gonzalez I., Calderon A. Review of Industry 4.0 from the perspective of automation and supervision systems: definitions, architectures and recent trends // Electronics. 2024. 13. 782.
3. Зубрицкая И.А. Индустрия 4.0: цифровая трансформация обрабатывающей промышленности Республики Беларусь / И.А. Зубрицкая // Цифровая трансформация. – 2019. - № 3(8). – С. 23-38.
4. Кармишин А.А., Макаров В.М., Лукина С.В. Киберфизические производственные системы // Ритм машиностроения. 2022. № 9. С. 32-36.
5. Gezgin A.Y., Aricioglu M.A. Industry 4.0 and Management 4.0: Examining the impact of environmental, cultural, and technological changes // Sustainability. 2025. 17(8). 3601.

ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ И ЦИФРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ: ДРАЙВЕРЫ ТРАНСФОРМАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ И СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ

Разин В.В.

Младший научный сотрудник,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

Аминев А.М.

Студент магистратуры,

Уфимский государственный нефтяной технический университет

Аннотация. В статье рассматривается роль искусственного интеллекта (AI) как инструмента модернизации управления и решения

социально-экономических задач. На примерах показано, как цифровые технологии трансформируют бизнес-процессы, госуправление и качество жизни, а также обозначены ключевые риски цифровой трансформации.

Ключевые слова: искусственный интеллект, цифровая трансформация, управление, социально-экономическое развитие, автоматизация, большие данные, машинное обучение.

Человечество вступает в эпоху, когда технологии перестают быть просто инструментами и становятся полноценными партнёрами человека в принятии решений на всех уровнях управления. Это глубинное изменение требует серьёзного переосмысления: зачем мы управляем, за что несём ответственность и как сохранить качество решений в мире, где информация обрабатывается с недостижимой ранее скоростью.

В эпоху экспоненциального роста данных традиционные методы управления теряют эффективность. По оценкам IDC, к 2025 году объём мировых данных достигнет 175 зеттабайт — величина, невозможная для ручной обработки [1,2]. В этом контексте AI становится ключевым механизмом модернизации: согласно McKinsey Global Institute, к 2030 году его внедрение может добавить к глобальному ВВП 13–16 трлн долларов США (ежегодный прирост 1,2–2 %) [3].

Практические результаты внедрения AI заметны уже сегодня. В госуправлении московский «Цифровой двойник города» сократил сроки согласования градостроительных проектов на 40 % и сэкономил 12 млрд рублей в 2023 году. Система «Умный контроль» ФНС России выявляет налоговые риски с точностью 88 %, снижая число выездных проверок на 35 % при росте собираемости налогов на 7 %. В промышленности AI-системы ПАО «Газпром» снизили аварийность на 28 %, а роботизированная сборка на АО «КАМАЗ» уменьшила брак на 19 %. В социальной сфере проект «Цельс» диагностирует онкопатологии по МРТ с точностью 96 %, а платформа «Учи.ру» повышает

успеваемость школьников на 27 % [4-6]. Эти примеры показывают: AI не заменяет человека, а расширяет его возможности.

Однако внедрение AI сопровождается серьёзными вызовами. В технологической сфере растёт число кибератак на AI-системы (+45 % ежегодно), сохраняются уязвимости алгоритмов и инфраструктурные ограничения (дефицит ЦОД, высокая стоимость облачных решений) [7]. Человеческий фактор проявляется в нехватке специалистов (70 % компаний), разрыве в цифровой грамотности и страхе потери рабочих мест (42 % сотрудников по данным ВЦИОМ) [8 с. 41]. Правовые и этические проблемы включают отсутствие стандартов верификации AI-решений, риски алгоритмической дискриминации и вопросы конфиденциальности данных.

К 2030 году ожидается формирование новой модели управления на основе интеграции AI и человеческих компетенций. Около 60 % управленческих решений будут приниматься совместно с AI-ассистентами, предоставляющими аналитическую поддержку и моделирующими сценарии. Растёт спрос на «объяснимый AI» (XAI), обеспечивающий прозрачность решений, особенно в госуправлении и финансах [9]. Параллельно начнётся переход от узкоспециализированного Narrow AI к сильному искусственному интеллекту (AGI), способному решать междисциплинарные задачи без переобучения [10].

Квантовые вычисления к 2028–2030 гг. смогут оптимизировать глобальные цепочки поставок, прогнозировать макроэкономические тренды с точностью 95–98 % и моделировать социальные процессы. Пилотные проекты уже реализуются в ЕС и Китае [11]. Рынок генеративного AI к 2030 году вырастет в 5–12 раз, трансформируя документооборот, здравоохранение и маркетинг [7].

Цифровые двойники городов (70 % крупных городов к 2030 г.) позволят управлять энергопотреблением (снижение потерь на 25–30 %), оптимизировать транспорт (сокращение пробок на 40 %) и прогнозировать ЧС (точность до 90 %) [12]. В промышленности роботизированные комплексы обеспечат

безостановочное производство, самодиагностику оборудования и адаптацию к спросу. В социальной сфере AI-платформы сформируют индивидуальные траектории в образовании, здравоохранении и трудоустройстве, повысив удовлетворённость услугами на 30–40 % [13].

Долгосрочное развитие AI сопряжено с рисками: уязвимость квантовых систем, зависимость от зарубежных платформ, энергопотребление дата-центров (до 8 % мирового электричества к 2030 г.), безработица в рутинных профессиях (до 20 млн человек глобально), цифровое неравенство и этические конфликты. Регуляторные вызовы связаны с отставанием законодательства и отсутствием международных стандартов для AGI [14].

Для реализации потенциала AI необходимы:

- сбалансированное регулирование (закон «Об экспериментальных правовых режимах в сфере AI», национальные стандарты AI-безопасности, реестр сертифицированных решений);
- инвестиции в человеческий капитал (программы переподготовки, повышение цифровой грамотности);
- кибербезопасность критической инфраструктуры;
- международное сотрудничество в формировании стандартов AI [15-16].
- Таким образом, к 2030 году AI и цифровые технологии станут основой модели управления, сочетающей эффективность, персонализацию и устойчивость. Успех трансформации определяется не скоростью внедрения технологий, а способностью использовать их для повышения качества жизни, сохранения окружающей среды и создания справедливого общества.

Список литературы:

1. Razin V.V., Krasnov A.A. Determining the presence of heart disease by ECG in the PTB-XL dataset using machine learning // Математика и ИТ – вместе в цифровое будущее. Сборник трудов III Молодежной школы (Нижний Новгород, 22–26 апреля 2024 года). Нижний Новгород: Национальный

исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, 2024. С. 38-42.

2. Разин, В. В. Аллергодиагностика средствами искусственного интеллекта // Биосистемы: организация, поведение, управление : Тезисы докладов 77-й Всероссийской с международным участием школы-конференции молодых ученых, (Нижний Новгород, 15–19 апреля 2024 года). Нижний Новгород: Нижегородский госуниверситет им. Н.И. Лобачевского, 2024. С. 302.

3. Razin V.V., Krasnov A.A. Solving the problem of diagnosing a disease by ECG on the PTB-XL dataset using machine learning // Математика и ИТ – вместе в цифровое будущее. Сборник трудов III Молодежной школы (Нижний Новгород, 22–26 апреля 2024 года). Нижний Новгород: Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, 2024. С. 43-48.

4. Разин В.В., Краснов А.А. Использование искусственного интеллекта в задачах диагностики заболевания по ЭКГ на наборе данных PTB-XL // Путь в науку: прикладная математика, информатика и информационные технологии. Тезисы докладов Всероссийской молодежной научно-практической конференции (Ярославль, 17–21 апреля 2023 года). Ярославль: Ярославский государственный университет им. П.Г. Демидова, 2023. С. 93-96.

5. Аминев А. М., Мухаметзянов З. Р. Актуальность применения современных технологий в строительном контроле // Проблемы строительного комплекса России: Материалы XXIX Международной научно-технической конференции, посвященной памяти профессора В.В. Бабкова (Уфа, 28 февраля 2025 года). Уфа: Уфимский государственный нефтяной технический университет, 2025. С. 12-15.

6. Аминев А. М., Разин В. В. Применение технологий машинного обучения и нейронных сетей для классификации дефектов и нарушений в строительстве // Математика и ИТ – вместе в цифровое будущее. Сборник трудов IV Молодежной школы (Н. Новгород, 21–25 апреля 2025 года). Нижний

Новгород: Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, 2025. С. 5-13.

7. Разин В. В., Дегтев А. Г. Эффективность применения классических методов машинного обучения при классификации требований законодательства к бизнесу // Актуальные проблемы управления : Сборник научных статей по итогам XI Всероссийской научно-практической конференции, Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, 22 октября 2024 года. Нижний Новгород: Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, 2025. С. 645-649.

8. Разин В.В., Краснов А.А. Применение глубокого обучения в задачах диагностики заболевания по ЭКГ на наборе данных РТВ-XL // Математика и ИТ – вместе в цифровое будущее. Сборник трудов II Молодежной школы (Нижний Новгород, 24–28 апреля 2023 года). Нижний Новгород: Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, 2023. С. 66-72.

9. Razin V. [et al.]. Determining the presence of heart disease by ecg in the РТВ-XL dataset using deep learning // Математическое моделирование и суперкомпьютерные технологии: Труды XXIII Международной конференции, Нижний Новгород, 13–16 ноября 2023 года. – Нижний Новгород: Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, 2023. С. 173-176.

10. Разин В. В., Краснов А. А. Использование глубокого обучения в задачах диагностики заболевания по ЭКГ на наборе данных РТВ-XL // Биосистемы: организация, поведение, управление : Тезисы докладов 76-й Всероссийской с международным участием школы-конференции молодых ученых, Нижний Новгород, 11–14 апреля 2023 года. Нижний Новгород: Нижегородский госуниверситет им. Н.И. Лобачевского, 2023. С. 267.

11. Разин В. В., Краснов А. А., Карчков Д. А. Классификация болезней сердца на наборе данных РТВ-XL при помощи машинного обучения // Академический форум молодых ученых стран Большой Евразии «Континент

науки»: Сборник тезисов докладов, Москва, 01–04 ноября 2023 года. Москва: Центр научно-технических решений, 2023. С. 570-573.

12. Краснов А. А., Разин В. В., Карчков Д. А. Использование искусственного интеллекта для классификации ЭКГ // Биосистемы: организация, поведение, управление : Тезисы докладов 77-й Всероссийской с международным участием школы-конференции молодых ученых, Нижний Новгород, 15–19 апреля 2024 года. Нижний Новгород: Нижегородский госуниверситет им. Н.И. Лобачевского, 2024. С. 185.

13. Разин, В. В. Применение искусственного интеллекта и цифровых технологий для решения проблем управления и социально-экономических задач // Актуальные проблемы управления : Сборник научных статей по итогам X Юбилейной Всероссийской НПК, Нижний Новгород, 24 октября 2023 года. Нижний Новгород: Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, 2024. С. 650-653.

14. Краснов А.А., Разин В.В., Золотых Н.Ю. Машинное обучение в задачах диагностики заболевания по ЭКГ на наборе данных РТВ-XL // Математика и ИТ – вместе в цифровое будущее. Сборник трудов Молодежной школы (Н. Новгород, 25–29 апреля 2022 г.). Нижний Новгород: Изд-во Нижегородского госуниверситета, 2022. С. 44-50.

15. Разин В.В., Краснов А.А., Золотых Н.Ю. Глубокое обучение в задачах диагностики заболевания по ЭКГ на наборе данных РТВ-XL // Математика и ИТ – вместе в цифровое будущее. Сборник трудов Молодежной школы (Н. Новгород, 25–29 апреля 2022 г.). Н.Новгород: Изд-во Нижегородского госуниверситета, 2022. С.78-86.

16. Разин В.В., Краснов А.А. Применение машинного обучения в задачах диагностики заболевания по ЭКГ на наборе данных РТВ-XL // Математика и ИТ – вместе в цифровое будущее. Сборник трудов II Молодежной школы (Нижний Новгород, 24–28 апреля 2023 года). Нижний Новгород: Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, 2023. С. 73-79.

ВНЕДРЕНИЕ ИИ В ПРОДАЖИ: РЕВОЛЮЦИЯ В УПРАВЛЕНИИ И ЭФФЕКТИВНОСТИ

Арнаушенко М.В.

Старший преподаватель кафедры экономики,
Херсонский технический университет

Курсанова К.А.

Студентка бакалавриата,
Херсонский технический университет

Миних В.

Студентка магистратуры,
Херсонский технический университет

Аннотация. Статья посвящена трансформации сферы продаж в России под влиянием технологий искусственного интеллекта (ИИ). Рассматриваются ключевые типы ИИ-инструментов: обработка естественного языка (NLP), аналитика на основе ИИ и интеллектуальная автоматизация процессов (SPA). Особое внимание уделяется практическим аспектам внедрения ИИ в новых регионах России (ДНР, ЛНР, Запорожской и Херсонской областях), где технологии помогают решать уникальные задачи: формирование клиентской базы «с нуля», оптимизация логистики в нестабильных условиях и настройка гибкого маркетинга. На примере кейса строительного гипермаркета показана комплексная реализация ИИ-решений.

Ключевые слова:

Цифровая трансформация продаж, внедрение ИИ, обработка естественного языка (NLP), прогнозная аналитика, обработка больших данных в продажах, генеративный ИИ.

Для коммерческих компаний искусственный интеллект и продажи означают возможность в реальном времени обрабатывать горы данных. Некоторые мыслительные процессы все же лучше доверять человеческому

мозгу, например, чтение языка тела, интерпретация тона голоса и сложный процесс принятия решений. Но есть определенные вещи, которые технология может обрабатывать гораздо быстрее и точнее — например, историю покупок, вовлеченность в социальных сетях и по электронной почте, посещения веб-сайтов, рыночные тенденции и многое другое. Компьютеры — мастера в выявлении шаблонов, скрытых в больших объемах данных, поэтому имеет смысл делегировать часть аналитического мышления программному обеспечению.

Специалисты по продажам в России все активнее расширяют свой арсенал программного обеспечения, и искусственный интеллект перестал быть технологией будущего. Если ранее технологии автоматизировали в основном физические или вычислительные задачи, то сегодня ИИ берет на себя когнитивную работу. 70% российских компаний уже внедрили те или иные ИИ-инструменты в свою работу, и этот тренд лишь усиливается [1].

Разные типы данных требуют разных видов ИИ-инструментов. Вот три типа ИИ, которые отделы продаж уже используют в различных отраслях:

- Обработка естественного языка (NLP). NLP предназначена для понимания и ответа на человеческую речь — письменную и устную — таким образом, чтобы это звучало естественно. Используя компьютерную лингвистику, NLP стремится не только понять используемый язык, но и интерпретировать намерения и настроения, стоящие за словами. Эта ИИ-технология уже используется для создания цифровых ассистентов, программ преобразования речи в текст и чат-ботов службы поддержки.

- Аналитика на основе ИИ. Этот инструмент ИИ глубоко погружается в сырые данные для поиска и интерпретации закономерностей. Инструменты аналитики ИИ могут обнаруживать аномалии и предупреждать о них в режиме реального времени, экономя часы работы аналитиков данных.

- Интеллектуальная автоматизация процессов (SPA). SPA — это роботизированная автоматизация плюс машинное обучение. В ходе автоматизированного процесса SPA распознает, когда ему требуется

вмешательство человека для перехода на следующий этап. Он привлекает к процессу своих коллег-людей, а затем использует эти принятые человеком решения для прогнозирования решений в аналогичных обстоятельствах в будущем. SPA — не полностью автономный инструмент — но он все равно считается ИИ, потому что его свойства машинного обучения со временем сделают его более эффективным [2].

Интеграция новых субъектов в экономическое пространство России создает уникальные вызовы и возможности для бизнеса. Внедрение ИИ в ДНР, ЛНР, Запорожской и Херсонской областях требует особого, гибкого подхода, но сулит значительные преимущества в условиях формирования новых рынков.

Ключевые вызовы и адаптация ИИ-решений:

1. Восстановление и формирование клиентской базы «с нуля»

Проблема: исторические данные по клиентам могут быть недоступны, неполны или нерелевантны в новых экономических реалиях.

Решение ИИ: использование прогнозной аналитики (Predictive Analytics) на основе данных из смежных регионов РФ и быстро собираемых новых поведенческих паттернов. Алгоритмы могут сегментировать новых клиентов не по истории, а по реальным действиям: посещениям сайтов, реакции на первые рассылки, активности в соцсетях. Это позволяет быстро выстроить актуальный портрет целевой аудитории.

2. Логистика и управление цепочками поставок

Проблема: нестабильность логистических маршрутов, необходимость выстраивания новых каналов дистрибуции.

Решение ИИ: внедрение ИИ-оптимизаторов маршрутов, которые в реальном времени учитывают не только расстояние, но и актуальную дорожную обстановку, наличие топлива, режимы работы пропускных пунктов. Компании-логисты уже тестируют такие системы для расчета сроков доставки в эти регионы, что напрямую влияет на выполнимость обещаний, данных клиентам.

3. Гибкий и адаптивный маркетинг

Проблема: необходимость тонкой настройки рекламных кампаний с учетом меняющихся предпочтений и платежеспособного спроса населения.

Решение ИИ: генеративный ИИ для быстрого создания и А/Б-тестирования рекламных креативов и текстов. Нейросети для анализа тональности отслеживают настроения в местных пабликах и форумах, помогая бизнесу предлагать именно те товары и услуги, которые наиболее востребованы.

4. Клиентский сервис в условиях инфраструктурных ограничений

Проблема: возможные перебои со связью, нехватка квалифицированных операторов.

Решение ИИ: диалоговые ИИ (чат-боты) с NLP, способные работать даже при нестабильном интернете, берут на себя до 80% рутинных запросов. Они незаменимы для ответов на вопросы о статусе заказов, наличии товара и акциях, особенно в часы пиковой нагрузки или в нерабочее время.

Пример практического применения:

Строительный гипермаркет, выходящий на рынок Херсонской области, может использовать следующий набор стратегий ИИ:

- Для анализа спроса: нейросеть анализирует геоданные и запросы в поисковых системах, чтобы предсказать, какие стройматериалы (например, кровельные материалы или окна) будут наиболее популярны в разных районах области.
- Для управления запасами: прогнозный ИИ рассчитывает оптимальный объем завоза товаров, минимизируя риски затоваривания или дефицита с учетом скорости продаж и логистического плеча.
- Для коммуникации: чат-бот в Telegram и на сайте обрабатывает запросы от клиентов на русском языке, консультирует по наличию и помогает оформить заказ, разгружая кол-центр. На данный момент оставить людям пока необходимо сложные переговоры, требующие эмпатии, чтения языка тела и интерпретации тона голоса [4].

Однако путь внедрения ИИ тернист. Исследование «Сколково» показывает, что до 95% российских компаний не получают ожидаемой отдачи от инвестиций в ИИ [3]. Вот главные причины неудач, названные экспертами в 2025 году:

- «Болото» данных → Внедрение ИИ в неинтегрированные системы с неструктурированными данными обречено на провал.
- Внедрение ради «галочки» → Технология без четкой бизнес-цели и измеримых KPI не приносит оптимальных результатов.
- Игнорирование «человеческого фактора» → Сотрудники саботируют непонятные им нововведения, особенно если их не вовлекли в процесс выбора стратегии и метода.
- Попытка объять необъятное → Стремление сразу создать полнофункциональную систему вместо запуска пилота (MVP) ведет к перерасходу бюджета и времени.

Ключевой вывод экспертов заключается в том, что реальный эффект получают те, кто начинает не с технологии, а с конкретной бизнес-задачи — например, сокращения времени обработки заявки — и выстраивает проект вокруг измеримых показателей [5].

Искусственный интеллект перекраивает ландшафт продаж в России, предлагая инструменты для роста эффективности, доходности и клиентоориентированности. Успех внедрения зависит от триединой формулы: четкая бизнес-задача + качественные данные + вовлеченная команда. Для достижения оптимального результата необходимо начать с небольших пилотных проектов, использовать доступные российские решения и избегать типичных ошибок — и ИИ станет реальным конкурентным преимуществом, а не статьей расходов компании.

Список литературы:

1. 67% российских компаний интернет-торговли используют генеративный AI - [Электронный ресурс]. – URL: <https://sber.pro/publication/67-rossiiskih-kompanii-internet-torgovli-ispolzuyut-generativnii-ai/>

(дата обращения: 03.11.2025).

1. Искусственный интеллект (рынок России) - [Электронный ресурс]. – URL: https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F:%D0%98%D1%81%D0%BA%D1%83%D1%81%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8B%D0%B9_%D0%B8%D0%BD%D1%82%D0%B5%D0%BB%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%82_%28%D1%80%D1%8B%D0%BD%D0%BE%D0%BA_%D0%A0%D0%BE%D1%81%D1%81%D0%B8%D0%B8%29 (дата обращения: 03.11.2025).

2. Исследование «Сколково»: Внедрение ИИ в российских компаниях – [Электронный ресурс]. – URL: <https://sk.ru/news/> (дата обращения: 05.11.2025).

3. Сбербанк представил медиацентр с функциями ИИ - [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.rbc.ru/rbcfreenews/68f5b3fa9a7947fa5366d72f> (дата обращения: 01.11.2025).

4. Цена «модного» решения: 10 ошибок, которые губят проекты по внедрению ИИ в бизнес - [Электронный ресурс]. - URL: <https://www.novostiitkanala.ru/news/detail.php?ID=190767> (дата обращения: 01.11.2025).

ПРОГНОЗИРОВАНИЕ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ РОССИИ И БЕЛАРУСИ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ НЕЙРОСЕТЕВОГО МОДЕЛИРОВАНИЯ

Борисов С.А.

Кандидат эконом. наук, доцент,
доцент кафедры менеджмента и государственного управления,
Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

Захарова С.Г.

Кандидат эконом. наук, доцент,
доцент кафедры менеджмента и государственного управления,
Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

Аннотация. Исследование авторов посвящено прогнозированию и оценке перспектив инновационного развития России и Беларуси. В качестве инструментария исследования рассматривается инновационный метод прогнозирования на основе нейросетевого моделирования с использованием многослойного персептрона.

Ключевые слова: инновационное развитие, нейронные сети, нейросетевое моделирование, персептрон, прогнозирование.

Исследование перспектив инновационного развития имеет большое значение в контексте общего социально-экономического развития территории. Изучается влияние изменений различных показателей изменение итогового показателя модели глобального инновационного индекса (ГИИ). В модели ГИИ также рассматривается влияние доли работников сферы НИОКР и доли научного персонала от общей численности занятых в экономике, на инновационное развитие. Проведём оценку перспектив оценки инновационного развития методом нейросетевого моделирования с использованием многослойного персептрона. Для наших целей хорошо подходит методика многослойного персептрона. Для прогнозирования глобального

инновационного индекса ГИИ авторами была рассмотрена возможность использования нейронных сетей. Выбор метода – использование нейронной сети (многослойного персептрона) не случаен, он позволяет построить модель для прогнозирования инновационного развития по показателям, имеющим разную структуру, и не требует приведения показателей в сопоставимый вид (нормализации и стандартизации данных) [1-6]. В нашем случае, мы использовали перечень показателей, которые входят в модель ГИИ и представлены по России в таблице 1. Моделирование проводилось с помощью аналитического пакета Deductor Stusio Academic.

Таблица 2 - Исходные данные по России

X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	Y
39144	57659	71843	56293	707887	76	93143	45
47724	66779	71562	65743	682580	81	84373	46
47867	75900	71064	75193	682464	83	82622	46
51344	85648	69550	80077	679333	85	79921	47
57244	97434	70818	87239	662702	88	75136	45
65338	121262	71217	100843	669870	90	74100	47
74854	136988	72912	108259	670614	92	72734	51

В данной модели: X1 – Средняя номинальная зарплата в экономике; X2 – Средняя номинальная зарплата в информатизации и связи; X3 - Всего занятых, тыс. чел.; X4-Средняя номинальная зарплата в профессиональной и научно-технической деятельности; X5-Численность научного персонала, чел. X6- % населения, использующего Интернет; X7 –Количество патентов на 1000 жителей; Y- Глобальный инновационный индекс (ГИИ), место страны

На рис.1 представлена модель многослойного пресептрона для России

Аналогичное моделирование проведено для оценки перспектив инновационного развития Беларуси. Входные данные для построения модели представлены в табл. 3.

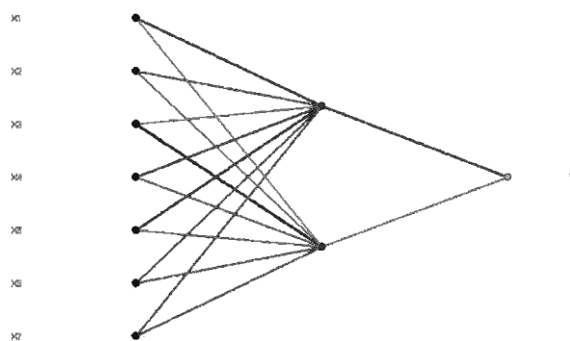


Рисунок 1- Модель многослойного персептрона для России

Таблица 3 - Значение показателей Беларуси

X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	Y
822,8	2376,6	4354	1112,7	26483	74,4	0,897603	88
971,4	2777,2	4337,9	1299,2	27411	79,1	0,661494	86
1092,9	3177,8	4334,2	1435,2	27735	82,8	0,489725	72
1254,6	4006,6	4319,6	1586,5	25622	85,1	0,475013	64
1443,5	4607,7	4284,5	1749	25644	86,9	0,337981	62
1633,2	4921,1	4214,3	1986,2	25233	89,5	0,326292	77
1915,9	3638,9	4154,5	2001,1	26738	91,5	0,269547	80

На рис. 2 представлена модель многослойного персептрона для Беларуси.

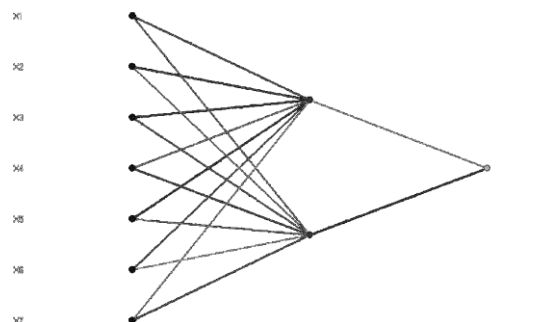


Рисунок 2 - Модель многослойного персептрона для Беларуси

Как видно из анализа рис.1 и 2, структура нейронной сети для Беларуси аналогична структуре нейросети для России. На рис. 3 представлены диаграммы рассеяния, полученные на основе входных данных России (табл. 1) и Беларуси (табл.2). Данные диаграммы показывают качество распределения множества данных обучающей и тестовой выборки. Чем ближе лежат точки к синей линии и чем ближе находятся красные точки к зеленым, тем более высоким является качество построенной модели.

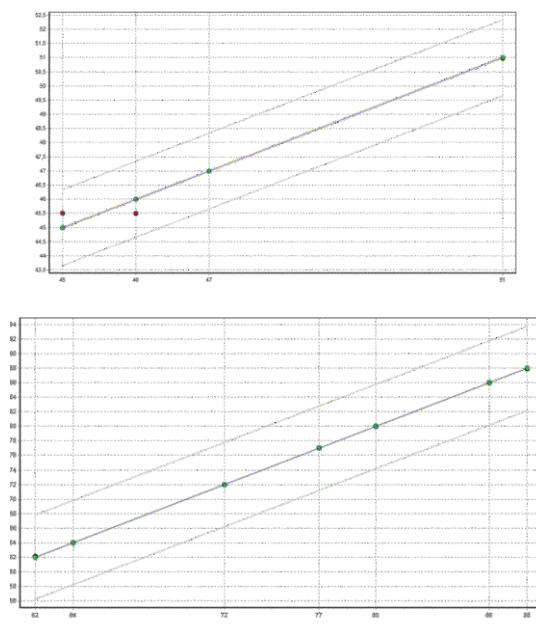


Рисунок 3 - Диаграмма рассеяния для России (а) и Беларуси (б)

Необходимо отметить, что качество модели для Беларуси является более высоким, чем для России, так как все точки расположены в случае Беларуси на синей линии, для России же есть красные точки, которые лежат не на синей линии. Для того чтобы осуществить прогнозирование на основе нейронной сети, вся генеральная совокупность распределяется на обучающее и тестовое множество и строится модель «Что-если». Окошко ввода данных для прогнозирования инновационного развития (Y) от входных факторов для России представлено на рис.4.

Поле	Значение
Входные	
9.0 X1	39144
9.0 X2	57659
9.0 X3	71843
9.0 X4	56293
9.0 X5	707887
9.0 X6	76
9.0 X7	93143
Выходные	
9.0 Y	45.4996613385745

Рисунок 4 - Режим «Что-если» для прогнозирования ГИИ России

Вводя конкретные значение входных данных для конкретного года, нейронная сеть будет выдавать соответствующее значение Y, которое можно сравнить со значением ГИИ, которое рассчитывается для стран. Окошко ввода

данных для прогнозирования инновационного развития (Y) от входных факторов для Беларуси представлено на рис.5.

Поле	Значение
Входные	
9.0 X1	822,8
9.0 X2	2376,6
9.0 X3	4354
9.0 X4	1112,7
9.0 X5	26483
9.0 X6	74,4
9.0 X7	0,89760303
Выходные	
9.0 Y	87,9681304551217

Рисунок 5 - Режим «Что-если» для прогнозирования ГИИ Беларуси

Данные в окне режима «Что-если», представленные на рис. 5 позволяют ввести исходные данные для прогнозирования и определить значение выходной переменной Y (ГИИ). В результате нейросетевого моделирования было выяснено, что по данным Беларуси модель прогнозирования на основе нейронных сетей имеет лучшее качество, чем по данным России. Также авторами была выявлена высокая прогнозирующая способность нейронных сетей как на обучающем, так и на тестовом множестве.

Список литературы:

1. Борисов, С. А. Искусственный интеллект в исследовании процессов инновационного развития России и Беларуси / С. А. Борисов, С. Г. Захарова, Л. П. Зенькова // Потребительская кооперация. – 2025. – № 3(90). – С. 19-24.

3.Мелихова, Л. А. Возможности оптимизации бизнес-процессов в организациях IT-сферы и маркетинга на основе использования искусственной нейросети / Л. А. Мелихова, А. В. Рюмшин, Д. В. Думм // Экономика, предпринимательство и право. – 2025. – Т. 15, № 4.

3.Осовский С. Нейронные сети для обработки информации//Горячая Линия-Телеком, 2017.

4.Трифонов Ю.В., Сочков А.Л. Применение искусственных нейронных сетей для оценки жилой недвижимости двух различных регионов. // Экономика и предпринимательство. № 9 (122). 2020. С. 1274-1279.

5. Трифонов, Ю. В. Формирование стратегий деятельности предприятий с использованием нейронных сетей /Ю.В. Трифонов, Ю.С. Ширяева, В.С. Громницкий // Креативная экономика. – 2018. – Т. 12, № 6. – С. 805-816.

6. Хайкин С. Нейронные сети. Полный курс. – Диалектика, 2020, 1103 с.

ИНСТРУМЕНТЫ УВЕЛИЧЕНИЯ ПРОДАЖ КОМПАНИИ В ЭЛЕКТРОННОЙ СРЕДЕ

Вандышева С.В.

Кандидат эконом. наук, доцент кафедры информационных технологий

в экономике,

Воронежский филиал Российского экономического университета

им. Г.В. Плеханова

Аннотация. Развитие информационных технологий, цифровизация экономики и общества привели к трансформации коммерческой деятельности компании в части используемых инструментов. В частности, выделение в электронной среде направления электронной мобильной торговли делает онлайн покупки более доступными для потребителей, что влечет за собой необходимость разработки новых способов презентации продукта, его продвижения и рекламы. Расширение форматов взаимодействия компании с потребителем позволяет формировать персонализированное предложение, учитывающее его запросы и потребности.

Ключевые слова: электронная торговля, мобильный интернет, коммерческая деятельность, целевая аудитория, персонализированное предложение.

В настоящее время бизнес активно включается в сферу электронной торговли, осваивая впоследствии электронную мобильную торговлю,

являющейся эффективным инструментом активизации коммерческой деятельности компании.

Мобильная электронная торговля возникла в начале XXI века в связи с созданием первых приложений и смартфонов. Мобильные приложения быстро набирали популярность ввиду удобства использования, доступности в любое время и возможности экономии времени покупателями при совершении ими покупок [1].

В соответствии с данными Росстата на рисунке 1 представлена динамика использования мобильного интернета и мобильных устройств в 2022-2024 гг. [2].

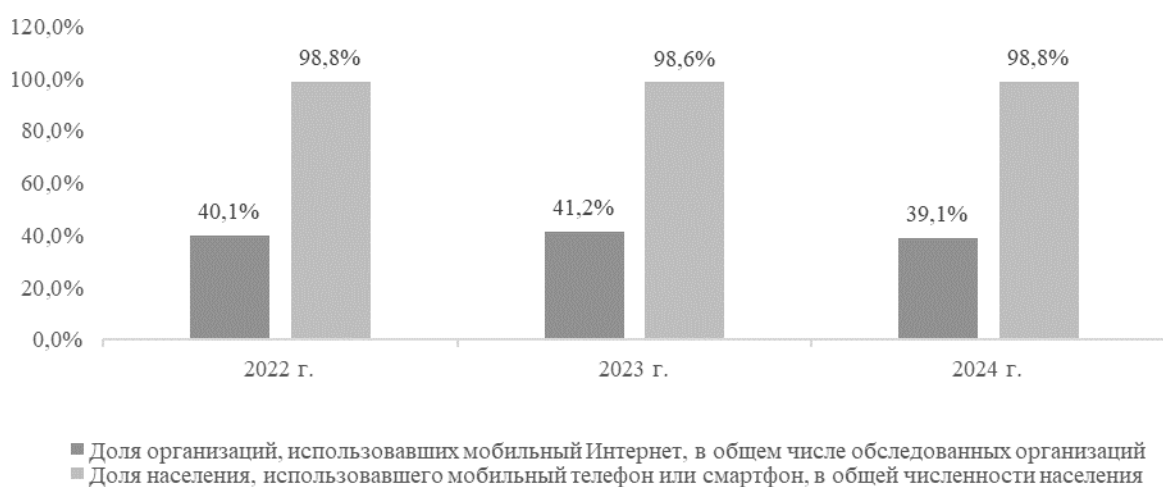


Рисунок 1 – Динамика использования мобильного интернета
в 2022-2024 гг. [2]

Анализ представленной динамики показывает рост уровня использования мобильного интернета организациями и населением, что в конечном итоге способствует развитию электронной мобильной торговли.

Электронный формат торговли требует формирование соответствующих инструментов для активизации продаж компании. При этом целесообразно при включении в электронную среду соблюдать последовательность действий, представленную на рисунке 2. Рассмотрим более подробно каждый из представленных этапов.



Рисунок 2 – Основные элементы коммерческой деятельности компании

Способы и каналы коммуникации с потребителями в электронной среде в настоящее время достаточно разнообразны, что позволяет не только получать обратную связь, но и накапливать данные о совершенных заказах, их объемах, частоте покупок и прочую информацию, фиксируемую, исходя из нужд компании в тех или иных сведениях о покупателе.

В настоящее время в числе наиболее эффективных инструментов активизации коммерческой деятельности выделяют:

1. интернет-сайты компаний и их мобильные версии.
2. Социальные сети.
3. CRM-системы.
4. E-mail маркетинг.
5. Аналитика и большие данные.
6. Рекламные платформы в интернете (Яндекс.Директ, VK Реклама).
7. Платформы для вебинаров и видеоконференций.
8. Отзывы и рейтинги [3, 4].

Позиционирование продукта является важным фактором успешной коммерческой деятельности компании, поскольку позволяет получить ответ на вопрос о том, кому, где и как следует предлагать продукт компании. Стратегия позиционирования полностью базируется на данных о поведении потребителей, полученных на предыдущем этапе. Как правило, успешное позиционирование

влечет за собой кардинальные изменения результативности компании, что свидетельствует об эффективной «упаковке» продукта для выбранной целевой аудитории в условиях активно растущего рынка.

Продвижение продукта представляет собой комплекс мер, направленных на формирование у целевой аудитории благоприятного образа продукта с целью принятия потребителем положительного решения о его приобретении. В качестве указанных мероприятий могут быть реализованы: разработка карточки продукта с представлением подробной и визуализированной информации о его назначении, преимуществах и вариантах использования; внедрение виртуальных консультантов для взаимодействия с потребителями в круглосуточном режиме; подготовка и размещение материала, содержащего экспертное мнение, в том числе с привлечением блоггеров, амбассадоров, работников компании, занимающихся созданием и развитием продукта [5].

Реклама и стимулирование сбыта осуществляются с акцентами на узнаваемость бренда за счет медийной рекламы, организации распродаж, размещением рекламы на карточках продукта на маркетплейсах. Повышение охвата целевой аудитории может быть обеспечено, например, за счет включения экспертного мнения в медийную рекламу. Стимулированию сбыта может способствовать также деление продукта на более мелкие группы – формирование разных карточек, что повышает вероятность заказа потребителем и положительно влияет на выручку компании. Персонализированные и специализированные услуги позволяют существенно увеличить продажи компании, так как предложение потребителю продукта, максимально приближенного к его запросам и потребностям, повышает его ценность и делает уникальным при умеренном уровне затрат компании.

Подводя итог изложенному, отметим, что применение новых инструментов в коммерческой деятельности компании, позволяет максимально использовать возможности цифровой среды для презентации продукта потребителю, его продвижения и рекламы. Тем не менее в каждом конкретном

случае инструменты должны подбираться индивидуально с учетом специфики продукта, стадии его жизненного цикла и желаемого результата.

Список литературы:

1. Вандышева, С. В. Электронная мобильная торговля как перспективное направление развития электронного бизнеса / С. В. Вандышева // Актуальные проблемы управления : Сборник научных статей по итогам XI Всероссийской научно-практической конференции, Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, 22 октября 2024 года. – Нижний Новгород: Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, 2025. – С. 554-559.

2. Мониторинг развития информационного общества в Российской Федерации. URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/infocommunity> (дата обращения: 15.10.2025).

3. Лесникова Э.П., Вандышева С.В., Чудакова Е.А. Сетевая экономика: учебное пособие для обучающихся по направлению подготовки 38.04.06 Торговое дело. Воронеж: Издательско-полиграфический центр «Научная книга»; 2020. 90 с.

4. Вандышева С. В., Бойкова А.Л. Факторы эффективной коммерческой деятельности компании в условиях цифровой экономики // Вестник университета. 2024. № 10. С. 76-84.

5. Вандышева, С. В. Цифровая трансформация как основа стабильного развития компании / С. В. Вандышева // Эффективность организации и управления промышленными предприятиями: проблемы и пути решения : материалы VI Международной научно- практической конференции, Воронеж, 15 марта 2025 года. – Воронеж: Закрытое акционерное общество «Университетская книга», 2025. – С. 60-64.

ТРАНСФОРМАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В ЭПОХУ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА: ВЫЗОВЫ, ВОЗМОЖНОСТИ И ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ

Гладких Ю. Н.

Аспирант,

Пермский государственный аграрно-технологический университет
им. академика Д. Н. Прянишникова

Аннотация. Статья посвящена анализу трансформации принятия управленческих решений под влиянием технологий искусственного интеллекта. В ходе исследования применялись теоретический и эмпирический методы исследования. Особое внимание уделялось возможностям внедрения новых технологий в отечественные предприятия. Результаты исследования свидетельствуют, что искусственный интеллект потенциально эффективен для работы в современных предприятиях. Технология не просто дополняет, а модернизирует сам принцип принятия управленческих решений. Но, при этом, интеграция искусственного интеллекта требует высоких инвестиций, а также переоценки современных управленческих принципов, этических норм и образовательной стратегии.

Ключевые слова: искусственный интеллект, управленческие решения, цифровая трансформация, экономический потенциал, менеджмент

Современные условия управления предприятием характеризуется высокой степенью неопределённости и сложности. Ситуация связана как с санкционной политикой западных стран по отношению к работе с организациями в России, так и с отсутствием способности адаптироваться к новым сложившимся социально-экономическим условиям хозяйствования. Ситуация требует оперативного и эффективного принятия управленческих решений. В этих условиях цифровые технологии имеют большое значение для оптимизации всех видов деятельности. Внедрение искусственного интеллекта

в работу предприятий позволит работать с большими базами данных, прогнозировать риски, анализировать принятые управленческих решений и минимизировать последствия.

Стоит отметить, что в соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 9 мая 2017 года № 203 цифровая трансформация финансово-хозяйственной деятельности является стратегическим приоритетом для всех организаций в стране, вне зависимости от их правовой формы. Цифровая трансформация предприятий направлена на активное внедрение современных цифровых технологий в бизнес-процессы и повседневную деятельность с целью повышения эффективности, оптимизации операций и увеличения производительности. В современных условиях трансформация управленческих процессов на основе цифровых технологий становится решающим фактором конкурентоспособности и необходимым условием для устойчивого роста бизнеса в России [2, с. 89].

Интеграция искусственного интеллекта в трансформацию управленческих процессов сопряжена с рядом вызовов, перечисленных в таблице 1.

Таблица 1 – вызовы интеграции искусственного интеллекта в трансформацию управленческих решений.

№	Категория вызова	Описание	Последствия
1	Организационные	Сопротивление со стороны сотрудников [4, с. 1487] и отсутствие стратегии цифровой трансформации на предприятии	Замедление цифровизации, низкая вовлеченность, «саботаж» инициатив
2	Технологические	Использование устаревшего оборудования и программного обеспечения. Отсутствие кибербезопасности на предприятиях	Рост затрат, низкая производительность, риски утечки данных и нарушения конфиденциальности
3	Квалификация персонала	Отсутствие специалистов с навыками работы с цифровыми инструментами и низкая цифровая грамотность	Неспособность эффективно использовать новые технологии и нежелание полагаться на цифровые инструменты
4	Нормативно-правовые	Несоответствие требованиям законодательства (например, в области защиты данных)	Штрафы, судебные риски, приостановка внедрения технологий
5	Финансовые	Высокие затраты на внедрение	Снижение финансирования других направлений, риск нерентабельности инвестиций

Несмотря на существующие вызовы, внедрение искусственного интеллекта в трансформацию управленческих решений обладает рядом положительных возможностей:

1. Повышение скорости и качества в принятии решений. Например, в логистике системы, основанные на искусственном интеллекте, могут оптимизировать цепочки поставок и достичь значительных продвижений эффективности [3, с. 73].

2. Управление рисками. С помощью искусственного интеллекта организации могут прогнозировать кризисные ситуации до их наступления (падение спроса, сбои в цепочке поставок, кредитные риски).

3. Персонализация подхода с учетом специфики деятельности. С учетом определенного рода деятельности, искусственный интеллект может сформировать персональный подход к клиентам и сотрудникам. Технология может предлагать карьерные траектории, прогнозировать потребности и автоматизировать взаимодействие с ними [5, с. 345].

Экономический потенциал внедрения искусственного интеллекта подразумевает совокупность ресурсов, возможностей и преимуществ, которые включают рост производительности, создание новых отраслей и рынков, увеличение конкурентоспособности, реформирование рынка труда, улучшение устойчивости и прогнозирования, экономический потенциал в макроэкономической перспективе, а также увеличение производительности труда, снижения издержек и создание новых возможностей для бизнеса [1, с. 16].

Стоит отметить, что государство активно субсидирует инициативные проекты, связанные с технологиями искусственного интеллекта, что также повышает экономический потенциал проектов в данной отрасли. Фонд содействия инновациям предоставляет грантовую поддержку на цифровые решения как небольшим стартапам (например, грант «Старт»), так и более опытным предприятиям (грант «Развитие-ИИ»). Подобная практика направлена как на формирование новых инновационных продуктов, так и на развитие

существующих. Подобная практика формирует возможности для трансформации управленческих решений под влиянием технологий искусственного интеллекта, а также создает развивающуюся базу в условиях конкуренции с продуктами из других стран.

Таким образом, потенциал от трансформации управленческих решений посредством технологий искусственного интеллекта огромен. Цифровизация может снизить издержки, создать новые возможности для развития предприятий, а также повысить производительность. Несмотря на текущие вызовы и барьеры, внедрение новых технологий может оказать положительное влияние на экономику. Стоит учесть, что эффективность внедрения технологий непосредственно зависит от подготовки кадров. Организации, которые смогут внедрить систему искусственного интеллекта, получат конкурентное преимущество в эпоху цифровой экономики.

Список литературы:

1. Ахматова Д.Р. Экономический потенциал искусственного интеллекта: мировой опыт, Российская практика и перспективы стран еаэс. Экономика и управление инновациями. - 2023. – с. 15-23.
2. Матыцина Н.П., Шелестов М.А. Новая реальность цифровой трансформации управленческой деятельности. Символ науки. - 2024. – с.88-90.
3. Сайфуллаева М. Как искусственный интеллект меняет правила игры в производственном секторе и влияет на конкурентоспособность предприятий. Central Asian Journal of Academic Research. - 2025. - с.72-77
4. Удальцова Н.Л. Практика применения и проблемы внедрения искусственного интеллекта в бизнес-процессы компании. Экономика, предпринимательство и право. - 2025. - 1487-1500
5. Хромова И.Н., Святкина К.Н., Ховятская Е.А. Применение искусственного интеллекта в условиях цифровой трансформации бизнеса. Вестник Академии знаний. - 2024. - 342-345.

ИНТЕГРАЦИЯ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В МАРКЕТИНГОВУЮ АНАЛИТИКУ НА ПРИМЕРЕ ПАО СБЕРБАНК

Горина М.С.

Кандидат эконом. наук, доцент,
доцент кафедры экономики предприятий и организаций,
Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

Ильичева Н.М.

Кандидат эконом. наук, доцент,
доцент кафедры экономики предприятий и организаций,
Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

Аннотация. В статье рассматриваются теоретические аспекты применения искусственного интеллекта (ИИ) в аналитике, оказываемое его влияние на трансформацию маркетинговой аналитики и приводятся результаты применения пилотных проектов на примере ПАО Сбербанк. Выделяемые в теории основные этапы машинного обучения представляются в контексте банковского сектора и обозначается приемлемая методика оценки их эффективности. Указываются основные мероприятия для адаптации, в целях достижения этико-технологического баланса, теории гиперперсонализации и внедрения цифровых платформ в современных банковских реалиях, показывается роль интеграции мобильного банкинга с экосистемой, подчеркивается необходимость применения концепции коллаборативного ИИ. В силу того, что ИИ-аналитика не просто автоматизирует процессы, но и создаёт новую парадигму клиентских отношений, делается вывод о необходимости синтеза теоретических моделей и практических реализаций.

Ключевые слова: искусственный интеллект (ИИ), мобильный банкинг, этико-технологический баланс, перспективы развития, аналитика, маркетинговая стратегия

Современные подходы к маркетинговой аналитике претерпевают радикальные изменения под влиянием технологий искусственного интеллекта (ИИ) и цифровых платформ. Теоретической основой этой трансформации выступает концепция множественных интеллектов ИИ, предложенная в 1983 году американским психологом Говардом Гарднером [1]. На современном этапе развития концепции можно выделить три уровня обработки информации:

- 1) механический (обработка рутинных задач);
- 2) аналитический (принятие решений на основе данных);
- 3) эмоциональный (распознавание и адаптация к человеческим эмоциям).

Для ПАО Сбербанк, обрабатывающего 45 петабайт информационных данных ежедневно, ключевой вызов заключается в синтезе этих уровней для создания синергии между автоматизацией и клиентоцентричностью.

Согласно одной из основополагающих теории применения ИИ в бизнесе [2], машинное обучение в маркетинге реализуется через четыре основных этапа:

- 1) генерация данных;
- 2) выбор алгоритмов;
- 3) обучение моделей;
- 4) интерпретация результатов.

В контексте банковского сектора это трансформируется в следующие мероприятия:

- 1) сбор мультимодальных данных: транзакции, геолокация, эмоциональные метки из чатов (NLP), биометрические показатели.

2) алгоритмический выбор: ансамбли нейросетей (трансформеры, GAN) для прогнозирования LTV, graph neural networks (GNN) для анализа экосистемных связей.

3) обучение с подкреплением: адаптация моделей к изменяющимся регуляторным условиям (COPPA, GDPR).

4) объяснимый ИИ (XAI): визуализация влияния факторов на рекомендации через saliency maps.

Экономическая эффективность таких систем описывается модифицированной формулой ROI [3]:

$$ROI_{AI} = \frac{\sum (Revenue_{upsell} + \Delta Margin_{optimization})}{Cost_{infrastructure} + Cost_{compliance}} \times \frac{1}{Risk_{factor}}$$

где фактор риска (1.15-1.87) зависит от зрелости киберзащиты и регуляторного ландшафта.

Теория гиперперсонализации [4] утверждает, что генеративные модели преодолевают ограничения классического RFM-анализа за счёт следующих составляющих:

- контекстуальной адаптивности (динамической корректировки предложений на основе real-time данных (просмотры, отказы, микрожесты));
- проактивного сервиса (предсказания жизненных событий (рождение ребёнка → автоматическое предложение образовательного страхования));
- эмоционального соответствия (анализа тональности голоса в колл-центрах через спектрограммные нейросети).

Пилотные проекты ПАО Сбербанк показали, что диффузионные модели (Stable Diffusion) увеличивают конверсию видео-контента на 41%, однако выявили парадокс: 63% клиентов ценят индивидуальный подход, но 58% опасаются утечек данных. Это требует реализации принципов «гибридного суверенитета» через:

- 1) федеративное обучение (обработку данных на устройствах пользователей с агрегацией только мета-параметров);

2) дифференциальную приватность (добавление статистического шума в обучающие выборки).

Мобильный банкинг можно рассматривать как метавселенную финансовых сервисов. Сформулированная в 2003 году теория UTAUT (Unified Theory of Acceptance and Use of Technology) объясняет успех цифровых платформ через четыре фактора: ожидание производительности, усилия, социальное влияние и условия внедрения [5]. На данном этапе развития информатизации Сбербанка это трансформируется в следующих мероприятиях:

- использование AR-кошельков (3D-визуализация портфеля повышает вовлечённость миллениалов на 67%);
- появление нейроинтерфейсов (пилотных проектов управления счётом силой мысли, имеющих точность до 92%);
- использование токенизации 2.0 (динамических CVV-кодов, генерируемых GAN-сетями для каждой транзакции).

Эмпирические данные показывают, что интеграция мобильного банкинга с экосистемой увеличивает SES (уровень экосистемной синергии) на 29%, но требует решения «парадокса цифрового утомления»: 42% пользователей запрашивают периоды «цифрового детокса».

Согласно комплексу теорий и исследований в области социальных наук, которые рассматривают действия человека в широком контексте (Activity Theory), внедрение искусственного интеллекта порождает противоречия между:

- автоматизацией и доверием (73% клиентов готовы делиться данными при прозрачном контроле);
- персонализацией и приватностью (необходимость ХАІ-панелей в мобильных приложениях);
- эффективностью и этикой (регуляторные риски использования биометрии в таргетинге (47% негативных отзывов)).

Решение лежит в концепции коллаборативного ИИ, где механический ИИ обрабатывает рутинные операции (антифрод), аналитический ИИ оптимизирует

кросс-продажи, а эмоциональный ИИ адаптирует коммуникации под настроение клиента.

Теоретическая модель Huang и Rust [6] предсказывает, что, в результате эволюции к «чувствующему ИИ», на паритетной основе будут применяться NFT-скидки (токенизированные промоакции на маркетплейсах экосистемы), децентрализованные идентификаторы (клиентский контроль над цифровыми профилями) и блокчейн 3.0 (смарт-контракты для автоматизации партнёрских программ).

Эти инновации призваны вывести маркетинг из затратного центра в генератор сетевых эффектов, однако требуют пересмотра классических теорий конкурентного преимущества в условиях, когда 64% алгоритмических моделей становятся общедоступными через open-source.

Таким образом, синтез теоретических моделей и практических реализаций демонстрирует, что ИИ-аналитика не просто автоматизирует процессы, но и создаёт новую парадигму клиентских отношений. Для Сбербанка это означает переход от «data-driven» (подхода, при котором данные и аналитику используют для принятия решений на каждом из этапов развития продукта к «intelligence-embedded» маркетингу, где каждое решение подкрепляется многоуровневым анализом поведенческих, экономических и этических факторов). Успех зависит от способности банка балансировать между технологическими возможностями и антропоцентричным дизайном сервисов, что требует непрерывной интеграции академических исследований в операционную деятельность.

Список литературы:

1. Говард Гарднер. Структура разума: теория множественного интеллекта: Пер. с англ. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007. - 512 с.
2. Молчанова Р.В. Применение машинного обучения в интернет-маркетинге // Международный научно-исследовательский журнал. № 4 (142). 2024. С. 22-23.

3. Паршина И. С. Рентабельность инвестиций (ROI) в проекты внедрения исполнительных производственных систем (MES) на российских предприятиях // Научно-технические технологии в машиностроении № 3. 2020. С. 37–43.

4. Понявина М.Б., Карпова С.В. Гиперперсонализация на основе искусственного интеллекта // Практический маркетинг. №5 (335). 2025. С 20-25.

5. Viswanath Venkatesh, Michael G. Morris, Gordon B. Davis, Fred D. Davis. User Acceptance of Information Technology: Toward a Unified View // статья, MIS Quarterly. № 27 (3). 2003. С. 425-478.

6. Ming-Hui Huang, Roland T. A strategic framework for artificial intelligence in marketing // Journal of the Academy of Marketing Science. № 49 (1), 2020. С. 30- 50.

ОЦЕНКА ВОСПРИЯТИЯ НАСЕЛЕНИЕМ КАЧЕСТВА ЖИЗНИ В РЕГИОНАХ РОССИИ С ПРИМЕНЕНИЕМ АЛГОРИТМОВ ОБРАБОТКИ ЕСТЕСТВЕННОГО ЯЗЫКА

Граница Ю.В.

кандидат эконом. наук, доцент,

доцент кафедры математического моделирования экономических процессов,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

Аннотация. в статье выполнен первичный анализ мнений населения об уровне жизни в регионах, установлены количественные метрики, позволяющие определить тональность отзывов, а также определены ключевые слова представляющие индикаторы эмоциональной направленности текста, которые служат основой для дальнейшей разработки методов автоматической классификации тональности отзывов.

Ключевые слова: качество жизни, регион, векторизация, языковая модель, население, обработка естественного языка, машинное обучение.

Исследование качества жизни населения регионов России является важнейшим вопросом в обеспечении устойчивого развития территорий по многим причинам. Одна из них обусловлена возможностью на основе полученных результатов осуществлять политику финансового выравнивания между регионами, что в свою очередь способствует сокращению межрегиональных разрывов.

При проведении комплексной оценки факторов комфортной жизни представляется целесообразным учитывать наряду с количественными региональными индикаторами качественные данные, например, выражаемые населением регионов мнения об условиях жизнеобеспечения.

Необходимость дополнять анализ социально-экономических факторов в исследовании региональных процессов качественными методами, предполагающими обзор мнений и оценок населения относительно различных сфер жизнедеятельности в субъектах подчеркнута в работе Границы [1].

Вопросы обработки естественного языка исследуются в работах Границы [1], Fishcheva, [2], Шибайкина [3], Быкова [4], Belov [5] и многих других исследователей.

Делая обзоры методов обработки корпусов русскоязычных текстов авторы подчеркивают преимущества глубокого обучения таких как нейронные сети и трансформеры в сравнении с традиционными методами машинного обучения для изучения смыслового содержания и логической структуры текста [1], автоматизации выделения признаков при решении задач классификации текстов [2], настройка параметров модели [3].

Дополнительно, авторы отмечают преимущества гибридных систем, комбинирующих классические статистические методы и инновационные техники машинного обучения [4].

В настоящем исследовании нами был проведен систематизированный сбор мнений и оценок респондентов об уровне комфортности проживания в регионах РФ с привлечением возможностей крупной языковой модели Giga Chat, предназначенной для качественного анализа и интерпретации текстовых

данных. В модели используется функция поиска информации о мнениях респондентов в отношении экономики, инфраструктуры, экологии, культуры в регионах в различных источниках.

Использованный количественный показатель качества жизни в регионах был установлен нами на основе данных российского рейтингового агентства «РИА Рейтинг».

На основании проведенного анализа рейтингов качества жизни была осуществлена классификация указанных территорий и выделены три группы – регионы-лидеры, характеризующиеся высокими показателями социально-экономического развития и обеспечивающие высокий уровень благосостояния населения; регионы с нейтральным уровнем качества жизни, демонстрирующие средние значения большинства показателей; и регионы с низкими показателями качества жизни, отличающиеся недостаточностью ресурсов и ограниченным потенциалом для улучшения условий проживания.

Анализ текстов отзывов был выполнен нами с использованием методов обработки естественного языка в среде Google Colab. Для этого были реализованы алгоритмы машинного обучения и статистические методы, позволяющие выявить ключевые темы и тенденции в отзывах. В процессе анализа использовались такие техники, как токенизация, векторизация слов, что позволило систематизировать и структурировать информацию.

Нами выполнены следующие процедуры анализа отзывов:

1. Вычислена средняя длина предложений для трёх типов отзывов положительных, нейтральных и отрицательных. Данный показатель позволил выявить различия в структуре высказываний пользователей.

2. Построено облако ключевых слов для каждого вида отзывов, что позволило определить наиболее значимые лексемы, характерные для конкретной тональности.

3. Выполнена информативная визуализация в форме диаграммы рассеяния, помогающая исследовать связи между отзывами и их категориями,

которой предшествовали преобразование текстовых данные в числовую форму и снижение размерности.

В результате исследования мы пришли к следующим выводам:

1. Отрицательные отзывы характеризуются более короткими предложениями с пиком на уровне средней длины предложений около 100 символов. Нейтральные отзывы имеют более равномерное распределение по длине предложений, с небольшим пиком на уровне 120 символов. Положительные отзывы имеют более длинные предложения, с пиком на уровне средней длины около 140 символов.

2. Анализ частоты встречаемости слов в разных группах отзывах показал, что в отрицательных и нейтральных отзывах состав наиболее часто встречающихся слов практически идентичен, а в положительных отзывах одним часто встречающихся слов является «туризм», из этого можно сделать вывод, что в прогрессивных регионах развит туризм.

3. На полученной нами диаграмме рассеяния (рис. 1) регионы сгруппированы по трем уровням. На наш взгляд группировка выглядит неудачной, так как отмечены пересечения регионов, характеризующихся разным качеством жизни

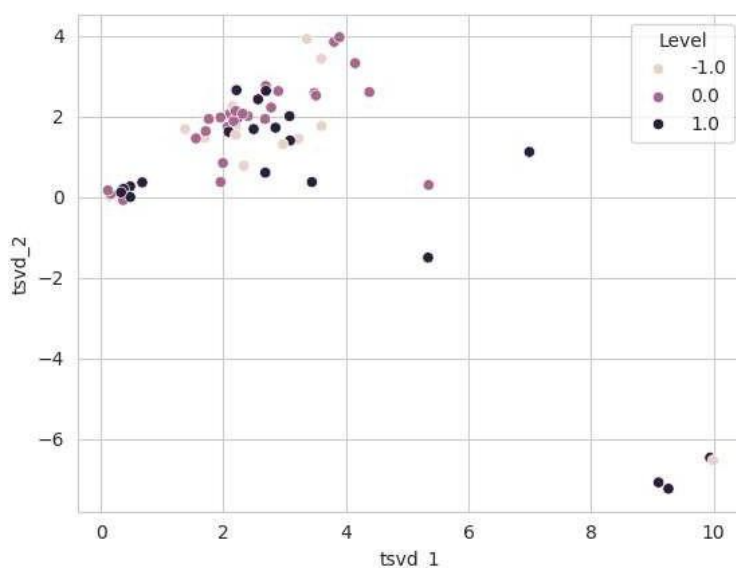


Рис. 1. Распределения отзывов населения о качестве жизни в регионах

Предположительно, данное обстоятельство объясняется небольшим числом наблюдений в исследовании.

В результате проведенного исследования был осуществлен первичный анализ мнений населения относительно уровня жизни в различных регионах России. В ходе анализа были выявлены количественные показатели, позволяющие оценить тональность отзывов, а также определены ключевые слова, выступающие в роли индикаторов эмоциональной направленности текста.

Эти данные служат основой для дальнейшей разработки методов автоматической классификации тональности отзывов.

Список литературы:

1. Граница, Ю. В. Состояние туристических маршрутов как фактор региональной группировки по уровню социокультурного развития / Ю. В. Граница // Цифровые технологии и информационная безопасность бизнес-процессов : Сборник научных статей по итогам международной научно-практической конференции, Нижний Новгород, 22 мая 2024 года. – Нижний Новгород: Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, 2024. – С. 194-204.

2. Fishcheva, I. N. Traditional Machine Learning and Deep Learning Models for Argumentation Mining in Russian Texts / I. N. Fishcheva, V. S. Goloviznina, E. V. Kotelnikov // Computational Linguistics and Intellectual Technologies : Papers from the Annual International Conference “Dialogue” (2021), Moscow, 16–19 июня 2021 года. Vol. Выпуск 20. – Moscow: Российский государственный гуманитарный университет, 2021. – P. 246-258. – DOI 10.28995/2075-7182-2021-20-246-258.

3. Шибайкин С. Д., Никулин В. В., Аббакумов А. А. Анализ применения методов машинного обучения компьютерных систем для повышения защищенности от мошеннических текстов // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Управление,

вычислительная техника и информатика. 2020. № 1. С. 29–40. DOI: 10.24143/2072-9502-2020-1-29-40.

4. Быков, Д. С. Экспериментальные исследования методов машинного обучения в анализе тональности текстов на русском языке / Д. С. Быков // Инженерия. Искусственный интеллект. Хемоинформатика и химическая инженерия: Сборник тезисов XIII Конгресса молодых ученых, Санкт-Петербург, 08–11 апреля 2024 года. – Санкт-Петербург: Национальный исследовательский университет ИТМО, 2024. – С. 150-151.

5. Belov, Sergey & Zrelova, Daria & Zrelov, Petr & Korenkov, Vladimir. (2020). Overview of methods for automatic natural language text processing. System Analysis in Science and Education. 8-22. 10.37005/2071-9612-2020-3-8-22.

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНЫМ ТРАНСПОРТОМ РОССИИ

Гузенко Н. В.

Кандидат эконом. наук, доцент,

доцент кафедры коммерции и логистики,

ФГБОУ ВО «Ростовский государственный экономический университет
(РИНХ)»

Аннотация. Статья посвящена анализу процессов цифровой трансформации системы управления железнодорожным транспортом России. Рассматриваются практические аспекты внедрения интеллектуальных технологий, автоматизации управленческих процедур и формирования единого цифрового пространства перевозочного процесса.

Ключевые слова: цифровая трансформация, система управления, железнодорожный транспорт, цифровая платформа, предиктивная аналитика, интеллектуальные технологии.

Цифровая трансформация системы управления железнодорожным транспортом России представляет собой комплексное и поэтапное преобразование всех элементов управленческой, технологической и информационной инфраструктуры отрасли. Этот процесс не ограничивается внедрением отдельных цифровых решений [4], а предполагает коренную перестройку принципов планирования, координации и контроля перевозочного процесса. В условиях масштабности железнодорожной сети и её ключевого значения для национальной экономики требуется создание целостной архитектуры управления, основанной на непрерывном обмене данными, автоматизации принятия решений и интеграции производственных контуров в единую цифровую среду [2]. На практике цифровизация управления железнодорожным транспортом выражается прежде всего в переходе от функционально разрозненных автоматизированных систем к единому цифровому пространству данных. Это позволяет формировать сквозные управленческие цепочки, обеспечивающие оперативную координацию действий подразделений, прогнозирование транспортных потоков и повышение точности планирования эксплуатационной работы [3]. Создание цифровой платформы перевозочного процесса, объединяющей сведения о состоянии инфраструктуры, графике движения, загрузке станций и технических параметрах подвижного состава, обеспечивает возможность принятия решений в реальном времени, что принципиально меняет характер управленческих процедур.

Особое значение в контексте цифровой трансформации железнодорожного комплекса приобретает внедрение технологий интеллектуальной обработки массивов данных, направленных на совершенствование систем планирования и оптимизацию распределения эксплуатационных ресурсов. В рамках корпоративных стратегий ОАО «РЖД» [5] активно разрабатываются инструменты предиктивной аналитики, способные идентифицировать потенциальные отклонения в функционировании инфраструктурных объектов и техническом состоянии подвижного состава на

докритических этапах. Такая методология позволяет существенно снизить вероятность внеплановых остановок и укрепить уровень эксплуатационной безопасности. Применение сенсорных комплексов мониторинга и телеметрических систем обеспечивает непрерывное поступление информации о параметрах пути, состоянии локомотивного и вагонного парка, а также энергетических объектов. Консолидация поступающих данных в едином информационном контуре создаёт основу для построения прогнозных моделей, позволяющих выявлять оптимальные сценарии эксплуатации, рационализировать производственные процессы и минимизировать вероятность технических отказов.

Параллельно с технологическим развитием цифровизация вносит значительные изменения в управленческую архитектуру транспортной системы. Происходит трансформация распределения управленческих полномочий: акцент постепенно смещается от оперативно-диспетчерских функций к аналитическому управлению и стратегическому проектированию транспортных потоков [1]. На уровне структурных подразделений внедряются интеллектуальные системы поддержки управленческих решений, интегрирующие текущие эксплуатационные показатели с данными о рыночной динамике и прогнозными оценками загрузки инфраструктуры. Такая интеграция обеспечивает более точное планирование и минимизирует влияние субъективных факторов в процессе распределения ресурсов.

Вектор цифрового развития всё в большей степени ориентируется на формирование сервисно-ориентированных моделей взаимодействия с клиентурой. Расширение функционала электронных платформ бронирования, внедрение систем онлайн-документооборота, автоматизированное ценообразование и сопряжение с логистическими экосистемами партнёров создают технологическую основу современной модели обслуживания. Она обеспечивает прозрачность взаиморасчётов, сокращает временные издержки при обработке заявок и делает процесс доставки более предсказуемым.

Тем не менее процесс цифровизации сталкивается с рядом ограничений. К ним относятся неоднородность технического оснащения региональных подразделений, необходимость масштабной модернизации телекоммуникационной инфраструктуры, а также высокий уровень зависимости от импортных технологий. Значительную проблему представляет обеспечение информационной безопасности, особенно в условиях роста объёма передаваемых данных и усложнения архитектуры сетевых систем.

Перспективное развитие системы управления железнодорожным транспортом связано с дальнейшим расширением возможностей интеллектуальных технологий, автоматическим планированием маршрутов, внедрением цифровых двойников инфраструктуры и подвижного состава. Эти решения позволяют не только моделировать эксплуатационные процессы, но и управлять ими на основе анализа сценариев, что значительно повышает устойчивость транспортной системы в условиях внешних колебаний. В совокупности такие меры формируют основу для перехода к адаптивной модели управления, где цифровая среда становится не вспомогательным инструментом, а центральным элементом всей логистической и производственной структуры отрасли.

С экономической точки зрения цифровизация управления обеспечивает не только снижение затрат, но и рост доходной составляющей за счёт расширения спектра сервисов и повышения уровня клиентоориентированности. Внедрение цифровых платформ обслуживания грузоотправителей и пассажиров позволяет предлагать персонализированные тарифные решения, автоматизированный документооборот и гибкое управление логистическими цепочками. Эти инструменты повышают привлекательность железнодорожного транспорта для корпоративных клиентов, укрепляя позиции отрасли в условиях конкурентной среды. В макроэкономическом измерении цифровая трансформация железнодорожного транспорта имеет мультипликативный эффект, стимулируя развитие смежных отраслей — связи, приборостроения, информационных технологий и машиностроения. Повышение эффективности

железнодорожной логистики напрямую отражается на снижении издержек промышленности и аграрного сектора, увеличивая общую производительность экономики. В долгосрочной перспективе цифровизация управления транспортом становится фактором устойчивого экономического роста, обеспечивая повышение транспортной связанности регионов и улучшение инвестиционной привлекательности территорий.

Следует отметить, что максимальный экономический эффект достигается при комплексном подходе, когда цифровые решения внедряются не фрагментарно, а как элементы единой управленческой экосистемы. Только при условии полной интеграции информационных потоков, стандартизации данных и межведомственного взаимодействия возможно достижение системных результатов в повышении эффективности транспортного комплекса. В этом контексте цифровая трансформация железнодорожного управления становится не локальным инновационным проектом, а долгосрочным направлением экономической политики, ориентированным на формирование устойчивой, адаптивной и технологически развитой отрасли.

Цифровая трансформация системы управления железнодорожным транспортом России представляет собой не просто технологическое обновление, а глубокую структурную перестройку всей модели функционирования отрасли. Внедрение интеллектуальных систем, автоматизация процессов и формирование единого цифрового пространства данных обеспечивают рост эффективности управления, повышение надёжности перевозок и сокращение эксплуатационных издержек. Комплексная интеграция цифровых решений усиливает экономическую устойчивость железнодорожного комплекса, формируя предпосылки для его перехода к адаптивной, проактивной и ориентированной на данные модели управления, соответствующей требованиям современной экономики.

Список литературы:

1. Гольская Ю.Н. Направления развития транспортной инфраструктуры в условиях цифровизации / Ю.Н. Гольская // Развитие территориальных социально-экономических систем: Сборник научных статей / Под ред. Ю.Г. Лавриковой. – Екатеринбург: Институт экономики Уральского отделения РАН, 2022. – С. 65-68.
2. Гузенко Н.В. Использование цифровых технологий в транспортной отрасли / Н.В. Гузенко // Логистика: форсайт-исследования, профессия, практика: Материалы V Национальной научно-образовательной конференции. – Санкт-Петербург, 2024. – С. 139-146.
3. Диденко Д.Н. Цифровая трансформация сферы транспорта и дорожного хозяйства России / Д.Н. Диденко // Вестник науки. – 2024. – Т. 2, №12(81), С. 973-982.
4. Распоряжение Правительства РФ от 3 ноября 2023 г. № 3097-р Об утверждении стратегического направления в области цифровой трансформации транспортной отрасли РФ до 2030 г.: [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/407851313/> (дата обращения: 16.10.2025).
5. РЖД цифровой. Цифровая трансформация железнодорожного транспорта: [Электронный ресурс] – 2025. – Режим доступа: <https://rzddigital.ru/?ysclid=mg1v83zf8o142420191> (дата обращения: 16.10.2025).

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МОДЕЛЕЙ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА ПРИ СОЗДАНИИ ПРОДУКТОВ УНИВЕРСИТЕТСКОГО ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

Гумерова Г.И.

Доктор эконом. наук, профессор,
профессор кафедры общего и проектного менеджмента,
Финансовый университет при Правительстве РФ

Трифопова Н.Н.

Старший преподаватель кафедры общего и проектного менеджмента,
Финансовый университет при Правительстве РФ

Аннотация. В работе рассматриваются вопросы применения моделей искусственного интеллекта в продуктах, создаваемых вузами, являющихся участниками Платформы университетского технологического предпринимательства. В работе проанализированы результаты рейтинга применения искусственного интеллекта в образовании.

Ключевые слова: университетское предпринимательство, искусственный интеллект, трансфер знаний и технологий

Университетское технологическое предпринимательство (УТП) в РФ опирается на развитие Платформы университетского технологического предпринимательства, стартовавшей в 2022 г. (далее – Платформа УТП). Необходимо отметить, что в настоящее время Платформа УТП является частью федерального проекта «Технология», Национального проекта «Эффективная и конкурентная экономика» [4]. В настоящей работе исследуется вопрос использования моделей искусственного интеллекта (ИИ) в процессе создания продуктов УТП вузами-участниками Платформы УТП за период 2022-2025 гг. В основе продуктов Платформы УТП – технологические инновации как совокупность продуктов и процессных инноваций, оказывающих влияние на развитие технологического профиля региона в индустриальный и цифровой

периоды [1, 2]. Тематика трансфера знаний и технологий из вузовской среды во внешнюю исследована в работе Ухиной Т. В. и соавторов, где в фокусе работы – эволюция модели университета [10].

В исследовании Сибейкиной Е.В., О. В. Грибановой О.В. представлено принципиальное отличие УТП в области зарождения идеи продукта, а также его ценности для рынка в отличие от традиционного бизнеса [8]. Так, по критерию первичности во взаимосвязи «спрос-предложение» для УТП характерен формат, где предложение рождает спрос. В области ценности для рынка авторы отмечают новаторский, радикальный характер создаваемых продуктов УТП, с учетом доминирующей мотивации у стартап-команды, заключающейся в создании данного продукта. Таким образом, продукты УТП опираясь на их принципиальный характер новизны, базируются на модели ИИ, с одной стороны. С другой стороны, продукты УТП представляют собой симбиоз продукта (товара, услуги) и ИИ-решения, сформированного вузовской стартап-командой по двенадцати технологическим направлениям Платформы УТП. Известно, что по результатам 2024 г. на Платформе УТП приняли участие 431 вуз-участник, 27291 (ед.) стартапов и стартап-проектами, объем привлеченных инвестиций составил 2,5 млрд. руб. [4]. В исследовании Сафиууллова Р.М. и соавторов рассматривается процесс создания системы бюджетного управления с использованием технологий ИИ [7]. Предложенное авторами решение представляет собой концепцию умного бюджетного управления [7].

В исследовании Растопчиной Ю. Л. и соавторов развитие моделей ИИ в сфере высшего образования, в целом, связывают с реализацией в 2025 году Национального проекта «Экономика данных» [6]. Научно-практический интерес представляют результаты рейтинга искусственного интеллекта, проводимого с 2022 г по настоящее время как результата «...оценки данных из открытых источников, предоставленных партнером Brand Analytics, инструментами ML-аналитики Билайн....», где номинациями рейтинга в 2024 г. стали такие области применения ИИ как: здравоохранение, промышленность,

образование, банки, ритейл, кибербезопасность, региональный аспект в развитие ИИ, личный вклад в развитие ИИ, импортозамещение, ФОИВ (федеральные органы исполнительной власти РФ) и их вклад в развитие ИИ (далее – Рейтинг Билайн) [5]. Согласно результатам рейтинга 2024 г. лидерами в сфере образования являются НИУ ВШЭ, МГУ им.М.В.Ломоносова, Университет Иннополис [5]. Необходимо отметить, что согласно данным Платформы УТП данные вузы-лидеры предложили следующее количество стартапов (в ед.) в Топ 1000/Топ 50 за период 2024-2022 гг.: НИУ ВШЭ: 12/0; МГУ им.М.В.Ломоносова 11/1; Университет Иннополис 17/0 (2024 г.); НИУ ВШЭ: 10/0; МГУ им.М.В.Ломоносова 1/1; Университет Иннополис 5/0 (2023 г.); НИУ ВШЭ: 18/0; МГУ им.М.В.Ломоносова 25/4; Университет Иннополис 2/0 (2022 г.) [4]. На основе систематизированных данных с Платформы УТП можно сделать выводы: во-первых, российские вузы-лидеры по работе с моделями ИИ за период 2022-2025 гг. демонстрируют активность в области УТП на Платформе УТП, о чем свидетельствует значительное количество стартапов в Топ-1000, где НИУ ВШЭ является лидером среди анализируемых вузов (МГУ им.М.В.Ломоносова, Университет Иннополис); во-вторых, лидерство по количеству стартапов в Топ-1000 (Платформа УТП), лидерство по работе с ИИ (Рейтинг Билайн) не обеспечивает лидерства данных вузов в Топ-50. Здесь необходимо отметить актуальные вопросы, сформировавшиеся в результате настоящего исследования: изучение результатов Платформы УТП на предмет выявления вузов-лидеров в Топ-1000 и Топ-50 за период 2022-2025 г.; исследование факторов, способствующих и препятствующих вузам попаданию в Топ-50. Актуальность приобретают вопросы совершенствования инновационной-технологической модели региона, в основе развития которого находится региональная университетская экосистема [2]. Данные вопросы концентрируются в области формирования стратегии управления университетской экосистемой [11], объектами интеллектуальной собственностью разработчиков продуктов на основе моделей ИИ, трансфер знаний и технологий из вузовской среды в рыночную, внешнюю [3, 8]. Так, в

работе Толмачева А.В. вопросы коммерциализации продуктов УТП, с учетом решения их методов защиты, представлены применительно к аграрному бизнесу [9].

Список литературы:

1. Гумерова, Г. И. Анализ управления технологическими инновациями на промышленных российских предприятиях: источники финансирования, инновационная стратегия / Г. И. Гумерова, Э. Ш. Шаймиева // Актуальные проблемы экономики и права. – 2012. – № 4. – С. 143-150.
2. Гумерова, Г. И. Подходы к формированию инновационно-технологической модели на примере промышленного региона / Г. И. Гумерова, Э. Ш. Шаймиева // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2009. – Т. 5, № 13(46). – С. 36-47.
3. Гумерова, Г. И. Управление интеллектуальной собственностью / Г. И. Гумерова, Э. Ш. Шаймиева. – Казань : Изд-во "Познание", 2014. – 132 с.
4. Платформа университетского технологического предпринимательства. Официальный сайт [Электронный ресурс]. URL: <https://clck.ru/3LPzSx> (дата обращения 10.09.2025)
5. Рейтинг искусственного интеллекта 2023 // Официальный сайт медиапортала beeline. 2025. URL: <https://beelinenow.ru/ratingai/2025> (дата обращения 10.09.2025)
6. Растопчина, Ю. Л. Образовательные проекты в сфере искусственного интеллекта: опыт взаимодействия высших учебных заведений с ведущими российскими компаниями / Ю. Л. Растопчина, Е. И. Ковалева, Е. И. Дорохова // Прикладные экономические исследования. – 2025. – № 3. – С. 26-34. – DOI 10.47576/2949-1908.2025.3.3.003.
7. Сафиуллов, Р. М. Трансформация систем бюджетного управления в условиях цифровизации экономики / Р. М. Сафиуллов, С. А. Федотов, Е. Ю. Стрельник // Казанский экономический вестник. – 2023. – № 2(64). – С. 21-27.

8. Сибейкина, Е. В. Развитие университетского технологического предпринимательства как инструмент внедрения искусственного интеллекта в экономику / Е. В. Сибейкина, О. В. Грибанова // Вестник Московского Международного Университета. – 2025. – № 3(7). – С. 155-159.
9. Толмачев, А. В. Трансфер знаний с коммерциализацией разработок на рынке инноваций / А. В. Толмачев // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2020. – № 9-2. – С. 316-321. – DOI 10.17513/vaael.1336.
10. Ухина, Т. В. Анализ эволюции моделей университетов как одной из ключевых форм интеграции науки, образования и бизнеса / Т. В. Ухина, В. А. Синюков, А. И. Бакшеев // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – Т. 8, № 2(155). – С. 88-96. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2025.02.08.011.
11. Шаймиева, Э. Ш. Стратегический менеджмент : Учебное пособие / Э. Ш. Шаймиева. – Казань : Издательство "Познание" Института экономики, управления и права, 2014. – 136 с.

ПРЕДПОСЫЛКИ СОЗДАНИЯ МАГИСТЕРСКОЙ ПРОГРАММЫ «ЦИФРОВЫЕ ДВОЙНИКИ» НА ОСНОВЕ ПАРАМЕТРИЧЕСКОГО 3D-МОДЕЛИРОВАНИЯ

Хамитова Д. В.

Кандидат технических наук, доцент,

Казанский государственный энергетический университет

Данилин Д. А.

Студент бакалавриата,

Казанский государственный энергетический университет

Аннотация. Статья посвящена вопросам подготовки магистров в области инжиниринга и цифровой экономики, обладающих компетенциями в области сквозного проектирования и управления жизненным циклом изделий. Рассматривается роль параметрического 3D-моделирования как

фундаментальной дисциплины для создания и управления цифровыми двойниками — ключевыми активами современных предприятий. Обосновывается необходимость формирования у студентов практических навыков работы с CAD/CAE-системами и управления данными об изделии в рамках единого информационного пространства для эффективной организации производственных систем.

Ключевые слова: цифровой двойник, параметрическое моделирование, подготовка магистров, управление жизненным циклом изделия (PLM), CAD-системы, инновационное развитие, производственные системы.

Эволюция проектной документации в промышленности прошла путь от наскальных рисунков до сложных кибер-физических систем. В этом контексте понимание иерархии цифровых представлений объекта является фундаментальным для грамотного управления его жизненным циклом. Современная методология подразумевает три уровня зрелости цифровых представлений физического объекта:

- **Цифровая модель (Digital Model)**

- **Сущность:** Это статическое цифровое представление объекта, не связанное с ним данными в реальном времени. Классический пример — 3D-модель, созданная в CAD-системе (например, Kompas-3D, SolidWorks) на этапе конструкторской подготовки производства. Она содержит информацию о геометрии, размерах, массе и материале, но существует сама по себе.

- **Роль и ограничения:** Цифровая модель является «одноразовым» результатом труда инженера-конструктора. После передачи на производство или в отдел маркетинга ее связь с реальным изделием, сошедшим с конвейера, обрывается. Если в реальном изделии вносятся изменения (например, при ремонте), модель не обновляется и перестает быть его точным отражением. Ее основная функция — описать, *как объект должен быть изготовлен*.

- **Цифровой след (Digital Shadow)**

- **Сущность:** Это цифровая модель, которая начала получать данные от своего физического двойника, но связь эта является **однонаправленной**. Данные с датчиков (IoT), установленных на физическом объекте (вибрация, температура, нагрузка, количество рабочих циклов), поступают и накладываются на цифровую модель.

- **Роль и ограничения:** Цифровой след позволяет осуществлять мониторинг и пассивное наблюдение. Оператор или система могут видеть, что происходит с объектом в реальном времени, и анализировать исторические данные. Однако модель не может активно влиять на физический объект. Это «зеркало», отражающее его состояние, но не способное его корректировать. Например, система может показать, что подшипник перегревается, но не может самостоятельно инициировать изменение режима работы станка.

- **Цифровой двойник (Digital Twin)**

- **Сущность:** Это высшая форма цифрового представления, характеризующаяся **двусторонней динамической связью** между физическим объектом и его цифровой копией. Цифровой двойник — это не просто модель, а живая, evolving (развивающаяся) система.

- **Механизм работы:**

1. **От физического объекта к цифровому:** Данные с датчиков в реальном времени непрерывно обновляют цифровую модель, делая ее точным отражением текущего состояния.

2. **От цифрового объекта к физическому:** На основе актуального состояния и заложенных алгоритмов (включая модели машинного обучения и AI) цифровой двойник проводит симуляции, прогнозирует поведение и **отправляет команды** для оптимизации работы физического объекта. Он может предсказать отказ и заранее заказать запчасть, скорректировать режимы работы для экономии энергии или предложить оптимальный маршрут для автономного робота.

- **Результат:** Цифровой двойник превращается из пассивного описания в активный, управляемый актив, который создает дополнительную стоимость на протяжении всего жизненного цикла изделия.

Параметрическое моделирование как катализатор эволюции

Ключевым вопросом является то, какая именно цифровая модель может стать основой для цифрового двойника. Здесь на первый план выходит параметрическое моделирование.

- **Статическая (непараметрическая) модель** как основа двойника имеет фатальный недостаток: ее крайне трудно и трудоемко изменять. Любая модификация, вызванная данными с физического объекта (например, необходимость усилить конструкцию из-за возросших нагрузок), требует ручного, пошагового «перелопачивания» геометрии инженером-конструктором. Это делает систему медлительной и не отвечающей требованиям реального времени.

- **Параметрическая модель**, в свою очередь, идеально подходит для этой роли благодаря своим inherent (внутренне присущим) свойствам:

- **Гибкость и адаптивность:** Изменение одного ключевого параметра (например, Толщина_Стенки) каскадно обновляет всю геометрию, все связанные расчеты и документацию. Это позволяет цифровому двойнику практически мгновенно предлагать инженеру варианты модификации конструкции в ответ на новые данные.

- **Связность и ассоциативность:** Параметрическая модель не существует в вакууме. Она жестко связана с чертежами, спецификациями, данными для ЧПУ и результатами CAE-анализа. Когда двойник на основе данных предсказывает усталостное разрушение, он может не только сигнализировать об этом, но и сразу же показать обновленные чертежи узла для замены, сгенерированные на основе измененной параметрической модели.

- **Основа для алгоритмов:** Структура параметрической модели, управляемая переменными и уравнениями, является формализованной и машиночитаемой. Это позволяет применять алгоритмы оптимизации

(например, метод конечных элементов в связке с генеративным дизайном) для автоматического поиска геометрии, которая наилучшим образом удовлетворяет условиям, полученным от физического двойника.

Таким образом, параметрическое моделирование является не просто удобным инструментом конструктора, а **технологическим мостом**, который позволяет статической геометрической модели эволюционировать в динамический, отзывчивый и управляемый цифровой актив — полноценный цифровой двойник (рис. 1).



Рисунок 1 – Архитектура цифрового двойника на базе параметрической модели

Реализация цифрового двойника — это не создание единой сложной программы, а интеграция нескольких специализированных систем в единый, слаженно работающий контур (рис. 2).

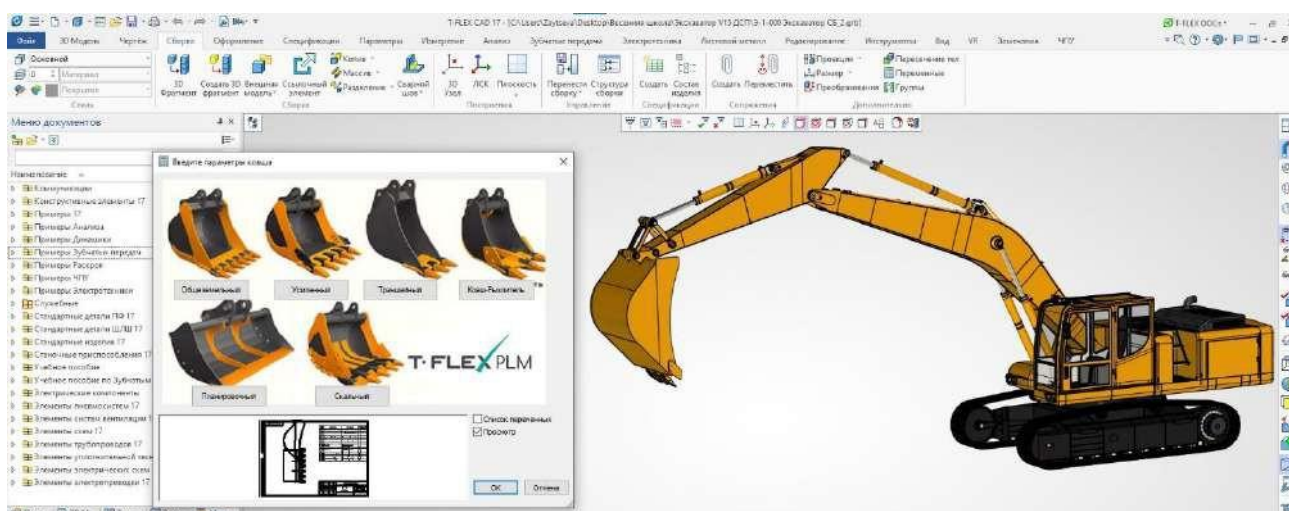


Рисунок 2 – Параметрическая CAD-модель

Параметрическая CAD-модель является смысловым и структурным ядром этой архитектуры.

Список литературы:

1. Грибов В.Д. Цифровые двойники в промышленности: от концепции к внедрению / В.Д. Грибов, А.С. Петров. – М.: ИНФРА-М, 2022. – 256 с. – (Научная мысль). – ISBN 978-5-16-016245-3.

2. Иванов А.С. Параметрическое проектирование в CAD-системах: учебное пособие для вузов / А.С. Иванов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ДМК Пресс, 2021. – 320 с.: ил. – ISBN 978-5-93700-105-4.

3. Рыжков И.И. Управление жизненным циклом изделия (PLM): учебник для магистратуры / И.И. Рыжков. – СПб.: БХВ-Петербург, 2020. – 448 с. – ISBN 978-5-9775-6543-2.

4. Grieves, M. Digital Twin: Manufacturing Excellence through Virtual Factory Replication [Электронный ресурс] / M. Grieves. – 2015. – White Paper. – Режим

доступа: https://www.researchgate.net/publication/275211047_Digital_Twin_Manufacturing_Excellence_through_Virtual_Factory_Replication (дата обращения: 20.10.2023).

5. ГОСТ 2.052-2018. Единая система конструкторской документации (ЕСКД). Электронная модель изделия. Общие положения. – Введ. 2019-06-01. – М.: Стандартинформ, 2018. – IV, 12 с.

6. Тарасов И.В. Цифровая трансформация промышленности: технологии и компетенции / И.В. Тарасов // Информационные технологии в проектировании и производстве. – 2021. – № 3. – С. 12–19.

7. Усов А.К. Автоматизация конструкторско-технологической подготовки производства в машиностроении / А.К. Усов. – М.: Академия, 2019. – 288 с. – ISBN 978-5-4468-2345-6.

8. Stark, J. Product Lifecycle Management (Volume 1): 21st Century Paradigm for Product Realisation / J. Stark. – 4th ed. – Springer, 2020. – 450 p. – ISBN 978-3-030-28861-3.

9. Официальная документация и справочная система ASCON Kompas-3D V21 [Электронный ресурс]. – ASCON, 2023. – Режим доступа: <https://ascon.ru/support/> (дата обращения: 20.10.2023).

10. Лысенко Н.А. Подготовка инженерных кадров для цифровой экономики // Высшее образование в России. – 2022. – Т. 31. – № 1. – С. 56–67.

ПРИМЕНЕНИЕ БЛОКЧЕЙН-ТЕХНОЛОГИЙ ДЛЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ПРОЗРАЧНОСТИ И БЕЗОПАСНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ЗАКУПОК

Колкарева И.Н.

Кандидат юрид. наук, доцент,
доцент кафедры корпоративного и государственного управления,
Краснодарский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова

Деркач А.А.

Студент магистратуры,
Краснодарский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова

Аннотация. Данная работа посвящена изучению государственных закупок как одного из ключевых элементов экономики. В статье представлены основные преимущества блокчейн-технологий, а также возможные вариации использования блокчейна в государственных закупках. Также были предложены рекомендации для успешной реализации блокчейн-проектов в государственных закупках.

Ключевые слова: блокчейн, государственное управление, государственные закупки, цифровизация, прозрачность.

В настоящее время эффективность функционирования государства и его различных социальных программ напрямую зависит от государственных закупок. Важно отметить, что существующие традиционные системы государственных закупок сталкиваются с рядом проблем, а именно с коррупцией, непрозрачностью, неэффективностью и т.д. [2,3].

Внедрение блокчейн-технологий в сферу государственных закупок может послужить решением множества проблем. Автоматизация процессов, сокращение рисков мошеннических действий, а также повышение прозрачности и эффективности государственных закупок позволит сократить многие проблемы в данной сфере [5].

Рассмотрим основные проблемы традиционных государственных закупок:

- мошенничество и коррупция;
- неэффективность и бюрократия;
- недостаточная прозрачность;
- сложность в отслеживании цепочек поставок;
- подверженность к манипуляциям.

Далее рассмотрим преимущества блокчейн-технологий в сфере государственных закупок (таблица 1).

Таблица 1 – Преимущества блокчейн-технологий в государственных закупках

Преимущество	Характеристика
Повышение прозрачности	Все этапы процесса закупок, от самого начала до конца, регистрируются в блокчейне и доступны для просмотра всеми участниками процесса и населением
Сокращение рисков коррупции	Прозрачность и неизменяемость блокчейна затрудняют противоправные мошеннические действия, а также сговор между поставщиками и чиновниками
Сокращение операционных издержек	Автоматизация процессов при помощи смарт-контрактов позволяет сократить количество ручных операций, а также ускоряет закупки и снижает административные затраты
Улучшение эффективности	Технологии блокчейна позволяют оптимизировать процессы, сократить время на согласование и обработку документов, а также повысить оперативность закупок
Укрепление доверия	Прозрачность и безопасность данных, которые обеспечиваются блокчейном, повышают доверие между участниками процесса закупок, включая государственные органы, поставщиков и население
Оптимизация цепочки поставок	Технологии блокчейна помогают отслеживать происхождение, перемещение и качество приобретаемых товаров и услуг, тем самым обеспечивая контроль государственных закупок

Следующим этапом рассмотрим возможные варианты использования блокчейна в государственных закупках:

1. Блокчейн, представляет собой распределенный реестр, который содержит информацию обо всех этапах процесса закупок, его можно сделать публичным, приватным и т.д.

2. Смарт-контракты, представляющие собой автоматически исполняемые контракты, которые определяют условия в тендерах, а также критерии отбора поставщиков, порядок оплаты и другие моменты закупок.

3. Цифровая идентификация, основанная на безопасном способе распознавания участников сети.

4. Оракулы, являющиеся определенными механизмами, при помощи которых можно получать все необходимые для блокчейна данные из внешних источников.

5. Интерфейсы для пользователя, которые представляют собой понятные интерфейсы для работы с блокчейном, позволяющие участникам получать необходимую для них информацию, управлять контрактами и многое другое [1].

Разработаем рекомендации для успешной реализации блокчейн-проектов в государственных закупках (таблица 2).

Таблица 2 – Рекомендации для успешной реализации блокчейн-проектов в государственных закупках

Рекомендация	Описание
Четкое определение целей	Определение конкретных целей и задач, которые необходимо решить при помощи блокчейн-технологий
Пилотные проекты	Сначала необходимо протестировать технологию и оценить ее эффективность, посредством реализации пилотных проектов в небольших масштабах
Взаимодействие с заинтересованными сторонами	Привлечение к проекту всех заинтересованных сторон, а именно государственных служащих, поставщиков и население
Разработка правовой базы	Создание соответствующей правовой базы для регулирования использования блокчейна и смарт-контрактов
Обеспечение безопасности и конфиденциальности	Применение мер с целью обеспечения безопасности и конфиденциальности данных, которые хранятся в блокчейне
Обучение и повышение квалификации	Обучение государственных служащих и поставщиков применению блокчейн-технологий
Разработка стандартов	Разработка и реализация общих стандартов по применению блокчейн-технологий в государственных закупках

Несмотря на то, что сама концепция внедрения блокчейна в государственные процессы относительно новая технология, уже существует множество примеров успешной практики по миру:

- Эстония известна как одна из лидирующих стран в цифровом правительстве, все данные населения хранятся в блокчейн-системе, что, в свою очередь, снижает вероятность их подделки или потери;

- Грузия использует технологии блокчейна с целью управления земельным кадастром, что снижает бюрократические преграды и упрощает процесс передачи прав собственности;

Швеция также проводит эксперименты с блокчейн-технологиями для управления земельными реестрами, при этом оценивая масштабы экономии времени и финансов.

Возможности технологий блокчейна играют большую роль в совершенствовании государственных закупок. Благодаря им может повыситься прозрачность, безопасность и общая эффективность процессов закупки. При правильной реализации таких проектов снизятся риски коррупционных действий, автоматизируются процессы закупок, а также вырастет доверие среди населения к государственным институтам. Для того, чтобы полностью раскрыть потенциал блокчейна в сфере госзакупок необходимы дальнейшие исследования и разработки в данной сфере, а также активное сотрудничество между государственными структурами, частным сектором и научными организациями.

Список литературы:

1. Баланов, А. Н. Цифровая трансформация государственного сектора. Интеграция, управление и безопасность: учебное пособие для вузов / А. Н. Баланов. — Санкт-Петербург: Лань, 2024. — 328 с. — ISBN 978-5-507-49310-4. — Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/417749> (дата обращения: 12.10.2025). — Режим доступа: для авториз. пользователей.

2. Гафурова, Г. Т. Управление государственными (муниципальными) закупками: учебное пособие / Г.Т. Гафурова. — 2-е изд., доп. и перераб. — Москва: ИНФРА-М, 2025. — 291 с. — (Высшее образование). — DOI 10.12737/1865107. - ISBN 978-5-16-019015-0. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/1865107> (дата обращения: 12.10.2025). — Режим доступа: по подписке.

3. Дорожкина, Н. В. Государственные закупки: учебное пособие / Н. В. Дорожкина. — Кемерово: КузГТУ имени Т.Ф. Горбачева, 2023. — 173 с. — ISBN 978-5-00137-383-4. — Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/352535> (дата обращения: 12.10.2025). — Режим доступа: для авториз. пользователей.

4. Технологии блокчейн: учебно-методическое пособие / составители П. Е. Слядников [и др.]. — Москва: МТУСИ, 2025. — 33 с. — Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/478478> (дата обращения: 12.10.2025). — Режим доступа: для авториз. пользователей.

5. Шевляков, Ю. А. Применение блокчейн-технологий в государственных реестрах: опыт, перспективы и вызовы внедрения / Ю. А. Шевляков // Всероссийские педагогические чтения 2025: сборник статей III Всероссийской научно-практической конференции, Петрозаводск, 05 июня 2025 года. — Петрозаводск: Международный центр научного партнерства «Новая Наука» (ИП Ивановская И.И.), 2025. — С. 45-52. — EDN DSXJTT.

БАНКОВСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ

Добролежа Е.В.

Доктор эконом. наук, доцент,

профессор кафедры банковского дела

Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)

Карпов М.Е.

Студент бакалавриата

Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)

Аннотация. Технологический прогресс кардинально изменил наш мир за последние десятилетия. Менеджменту финансовых организаций важно подстраиваться под инновационные изменения и гибко на них реагировать, чтобы обеспечить успешное функционирование компании в новых условиях. Целью настоящего исследования является анализ банковского менеджмента и тенденций его развития в условиях цифровизации.

Ключевые слова: банковский менеджмент, цифровизация, цифровая трансформация, цифровые инструменты, риски цифровизации.

Банковские учреждения являются коммерческими организациями. Однако там, где есть деятельность, ориентированная на получение прибыли, всегда возникают различные риски, которые при отсутствии системы контроля влекут за собой убытки. Поэтому во время разработки плана своей деятельности каждому банку необходимо учитывать множество факторов, контролируя которые он не только максимизирует возможную прибыль, но и старается свести вероятные риски и утраты к минимуму. Такой системой контроля в банковской среде является «банковский менеджмент». Для того, чтобы составить об этом понятии более полное представление, рассмотрим существующие подходы к трактовке данного понятия (рис. 1).



Рисунок 1 – Понятие банковского менеджмента с позиции научного и управленческого подходов (составлено авторами по материалам [1, 5])

Таким образом, банковский менеджмент – это система управления банковскими ресурсами (финансовыми, трудовыми и т.д.), которая обеспечивает надежный и непрерывный процесс банковской деятельности с целью реализации долгосрочных планов развития.

Из-за изменения потребностей клиентов финансовые организации вынуждены активно и непрерывно развиваться, предлагая усовершенствованные сервисы и услуги, отыскивая новых партнеров и новые пути удовлетворения только увеличивающихся желаний потребителей. Проанализируем, каким образом на банковский менеджмент повлияла цифровизация и цифровая трансформация. Для этого, сначала необходимо четко обозначить отличительные характеристики этих понятий в сфере финансовых услуг (рис. 2).

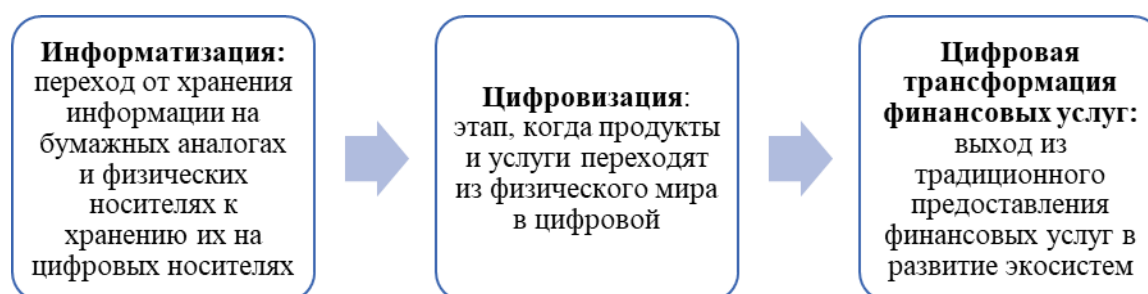


Рисунок 2 – Отличительные характеристики понятий «информатизация», «цифровизация», «цифровая трансформация» [8]

Безусловно, большинство российских банков находятся на этапе цифровизации, а системно значимые банки – на этапе цифровой трансформации.

Можно выделить следующие направления совершенствования банковского менеджмента в условиях цифровизации: развитие маркетинга, цифровизация организационных внутренних процессов, внедрение цифровых элементов во взаимодействии с клиентами.

Развитие маркетинга в условиях цифровизации специфично, а потому требует большого внимания. Специфичность его состоит в скорости изменения не только технологий, но и всего мира в целом. По мере развития электронных продаж, «на рынке банковской лидогенерации продолжается тренд перехода на API и использования маркетплейсов в качестве одного из основных источников новых клиентов» [2]. Использование банками социальных сетей для продвижения своей продуктовой линейки по результатам исследования, проведенного в 2023 году, характеризуется следующими трендами: «самая популярная соцсеть у исследуемых банков – VK (используют 83% компаний из 60 розничных банков, включенных в выборку); 82% игроков рынка используют Telegram для коммуникации с аудиторией, 40% банков ведут блог на Дзене; банки также активно инвестируют и в собственные блоги и бренд-медиа» [2]. Важно развивать маркетинговое направление, совершенствовать его инструменты, быстро выявлять новые потребности потребителей и предлагать усовершенствованные услуги.

Цифровизация организационных внутренних процессов подразумевает под собой введение новых цифровых инструментов: ERP-системы, использование инструментов анализа Big Data. Их внедрение может не только ускорить организационные процессы, но и улучшить их качество. Как результат – уменьшение ошибок в работе сотрудников и ускорение совершения операций.

Внедрение цифровых элементов во взаимодействии с клиентами подразумевает под собой развитие омниканального подхода,

подразумевающего бесшовное и непрерывное взаимодействие клиентов с банком, используя все возможности различных каналов коммуникации интернет-банкинга, мобильных приложений, телефонного общения через колл-центры и традиционных отделений банков, позволяя клиентам начинать и завершать процессы в любом из этих каналов без потери контекста и повторного ввода данных [3]. 72% российских банков используют авторизованные цифровые каналы для обслуживания клиентов и наращивают свое присутствие в популярных социальных сетях и мессенджерах [7].

Высокий потенциал обеспечения и роста качества бесшовного и персонализированного обслуживания банковских клиентов посредством омниканального подхода, предсказывая и удовлетворяя потребности клиентов, автоматизируя рутинные задачи и повышая эффективность и скорость обслуживания, связан с возможностями технологий искусственного интеллекта [4].

Однако полный переход в онлайн-среду несет в себе не только положительный эффект. От внедрения цифровизации растут также риски, о которых обязательно надо помнить, чтобы не упустить возможность их предотвращения: риски цифровой финансовой инфраструктуры и риски нарушения прав человека, риски дистанционного взаимодействия, риски кибербезопасности, риски неадекватного государственного регулирования [6].

Таким образом, проникновение в банковскую сферу цифровизации создает не только возможности, но и провоцирует риски. Система контроля – банковский менеджмент – должна задавать множество вопросов и своевременно отвечать на них: как не упустить возможности от внедрения инноваций, как реагировать максимально быстро на внешние изменения, какие угрозы могут возникнуть в процессе цифровизации и как свести вероятность их возникновения к минимуму.

Список литературы

1. Банковский менеджмент: учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / В.И. Абрамов, А.Ф. Барикаева, Е.И.

Кузнецова [и др.]; под редакцией Н.Д. Эриашвили. – 6-е изд. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2023. – 336 с.

2. Исследование цифровой зрелости банков – 2023. URL: <https://dterra.ru/blog/issledovanie-tsifrovoy-zrelosti-bankov-2023/>

3. Добролежа Е.В., Щурова Я.В. Оценка системы дистанционного банковского обслуживания в России // Научный вектор: Сборник научных трудов / Под научной редакцией Е.Н. Макаренко. Том Выпуск 9. – Ростов-на-Дону: Ростовский государственный экономический университет "РИНХ", 2023. – С. 138-142.

4. Карпова Е.Н. Применение технологий искусственного интеллекта на финансовом рынке: современное состояние и тенденции развития / Е.Н. Карпова, Д.К. Аджи // Устойчивое и инновационное развитие в цифровом глобальном пространстве: материалы IV Международной научно-практической конференции, Ростов-на-Дону, 21–23 марта 2024 года. – Ростов-на-Дону - Таганрог: Южный федеральный университет, 2024. – С. 12-17.

5. Мануйленко В.В., Байдикова А.П., Бигдай О.Б., Дранникова Е.А. Формирование и оценка системы банковского менеджмента банка // Инновации и инвестиции. 2020. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-i-otsenka-sistemy-bankovskogo-menedzhmenta-banka>

6. Марамыгин М.С., Чернова Г.В., Решетникова Л.Г. Цифровая трансформация российского рынка финансовых услуг: тенденции и особенности // Управленец. 2019. Т. 10. №3. С. 70-82.

7. Рост числа голосовых помощников в банках снизил качество обслуживания на входящих линиях — исследование Naumen. URL: <https://www.naumen.ru/events/news/6573/>

8. Цифровая трансформация финансовых услуг: модели развития и стратегии для участников отрасли. URL: <https://www.skolkovo.ru/researches/cifrovaya-transformaciya-finansovyh-uslug-modeli-razvitiya-i-strategii-dlya-uchastnikov-otrasli/>

ЦИФРОВОЙ РУБЛЬ: НОВАЯ ЭРА НАЦИОНАЛЬНОЙ ВАЛЮТЫ РОССИИ

Жильцова Ю.В.

Кандидат экономических наук, доцент
доцент кафедры судебной экспертизы,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

Кирилова Е.А.

Студент специалитета,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

Семенчева Н.Н.

Студент специалитета,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

Аннотация. Внедрение цифрового рубля — новой формы национальной валюты, выпускаемой Банком России, важная веха в процессе модернизации финансовой системы и интеграции цифровых технологий в экономику. В статье анализируются преимущества цифрового рубля для граждан, бизнеса и государства. Особое внимание уделено этапам внедрения, а также техническим и регуляторным вызовам. Подчеркивается необходимость баланса между контролем транзакций, защитой приватности пользователей и адаптацией малого бизнеса, а также потенциал цифрового рубля в укреплении финансового суверенитета и трансграничных расчетах в условиях санкций.

Ключевые слова: цифровой рубль, Банк России, финансовая инфраструктура.

Для всех стран, в том числе для технологически продвинутых, развитие цифровых валют остается сложным вызовом. Так к 2025 году лишь 15% стран запустили полноценные системы национальной цифровой валюты, а подавляющее большинство ограничились пилотными проектами. Несмотря на ранние эксперименты с криптовалютами и блокчейном, лишь в 2025 году

Россия приступила к активной фазе внедрения цифрового рубля после многолетних обсуждений юридических и инфраструктурных барьеров с профессиональным сообществом. Задержки внедрения были связаны с необходимостью создания собственной платформы, независимой от зарубежных решений, и синхронизации действий ЦБ России с антисанкционной стратегией Правительства РФ. Ключевой целью практического внедрения цифрового рубля является усиление суверенитета финансовой системы: снижение зависимости от SWIFT, минимизация рисков заморозки активов и создание альтернативы доллару в расчетах с партнерами по ЕАЭС. Здесь также надо отметить, что интеграция с китайской цифровой валютой, переговоры о которой ведутся с 2024 года, может сформировать основу для новой архитектуры международных платежей, устойчивой к западным санкциям.

Первой в мире децентрализованной криптовалютой, созданной как цифровой аналог золота с ограниченной эмиссией и сложным механизмом добычи, стал биткоин (Bitcoin, BTC). Биткоин трансформирует мировую экономику, усиливая процессы цифровизации и влияя на финансовые рынки через статус средства платежа, что ярко проявилось в Сальвадоре — единственной стране, легализовавшей его наравне с национальной валютой из-за отсутствия собственной денежно-кредитной политики [4]. Но, как норма, многочисленные криптовалюты не признаются национальной валютой на уровне государства, так как они не выполняют все функции денег и отличаются крайне высокой и неконтролируемой волатильностью.

Цифровой рубль — это третья цифровая форма российской национальной валюты, которую Банк России планирует выпускать в дополнение к существующим формам денег. Отличие цифрового рубля от криптовалют заключается в государственной поддержке: его стоимость регулируется централизованно, а выпуск возможен только через ЦБ РФ. Все формы рубля (наличная, безналичная и цифровая) равноценны: один наличный рубль равен одному безналичному, а также одному цифровому рублю и наоборот.

Правовое регулирование цифрового рубля в Российской Федерации основывается на трех ключевых нормативных актах, формирующих его статус, обращение и техническую реализацию. Федеральный закон № 161 закрепляет цифровой рубль в качестве полноценного элемента национальной платежной системы, устанавливая идентичный правовой режим для всех форм денег – наличных, безналичных и цифровых, что обеспечивает их равнозначность в расчетах [1]. Федеральный закон № 259 определяет цифровой рубль исключительно как официальную валюту, исключая его из правового поля цифровых финансовых активов и криптовалют, а также вводит прямой запрет на выпуск частными лицами любых аналогов, подчеркивая монополию государства в эмиссии денежных средств [2]. Техничко-организационные аспекты функционирования цифрового рубля регламентируются Положением № 820-П Банка России, которое детализирует двухуровневую архитектуру системы [3].

Внедрение цифрового рубля запланировано поэтапно с 2026 по 2028 год, чтобы обеспечить плавную интеграцию новой формы валюты в национальную экономику. Приведем хронологию основных этапов:

- первый этап: 1.09.2026 г. – 31.08.2027 г.,
- второй этап: 1.09.2027 г. – 31.08.2028 г.;
- третий этап (завершающий): до 1.09.2028 г.

Представим в сводной таблице (см. табл. 1) наиболее существенные преимущества использования цифрового рубля для экономических агентов, опираясь на мнение регулятора [5].

Внедрение цифрового рубля как национальной валюты России также предполагает ряд преимуществ для различных секторов экономики, однако их реализация сопряжена с техническими и регуляторными вызовами.

Успех цифрового рубля будет зависеть от способности Банка России обеспечить баланс между контролем транзакций и защитой приватности пользователей, а также от готовности общества принять новую форму денег.

Таблица 1 - Преимущества цифрового рубля

№	Преимущества для различных экономических агентов
для граждан и бизнеса	
1	Доступ к цифровым кошелькам через любой банк, что упростит управление личными и корпоративными финансами.
2	Единые тарифы, включая фиксированную комиссию в 15 рублей для бизнеса, способны снизить операционные издержки малого и среднего предпринимательства.
3	Техническая возможность офлайн-платежей через NFC или Bluetooth расширит доступность цифрового рубля в регионах с нестабильным интернетом.
для государства	
4	Получение инструментов для снижения издержек на администрирование бюджетных платежей, которые могут сократить нецелевое использование средств.
5	Наращивание потенциала упрощения трансграничных расчетов с партнерами в рамках ЕАЭС, Китая и других дружественных стран.

Источник: составлено авторами

Риски технологической зависимости от импортного программного обеспечения и сопротивления населения, связанного с недоверием к отслеживаемым платежам, требуют прозрачной коммуникации и гибкой адаптации нормативной базы.

Цифровой рубль представляет собой инновационный финансовый инструмент, выступающий в качестве катализатора модернизации национальной экономики и значимого элемента геоэкономической стратегии Российской Федерации. В условиях фрагментации глобальной финансовой архитектуры его внедрение направлено на укрепление суверенитета платёжной системы и обеспечение независимости расчётов.

Процесс имплементации цифрового рубля характеризуется комплексным характером и сопряжён с рядом вызовов институционального и технологического характера. К ключевым проблемам относятся:

- цифровое неравенство между регионами России, требующее модернизации информационно-коммуникационной инфраструктуры и, следовательно, существенных расходов интернет-провайдеров;
- нормативно-правовое регулирование смарт-контрактов и иных

инновационных финансовых инструментов;

- интеграционные процессы с национальной бюджетной системой.

Прогнозируемый период полной адаптации цифрового рубля к условиям национальной экономики охватывает временной промежуток до 2030 года. Данный срок обусловлен необходимостью формирования новых стандартов финансового поведения экономических агентов и завершения процесса интеграции с государственными информационными системами.

Успешная имплементация цифрового рубля предполагает синергетический эффект от взаимодействия технологических инноваций и институциональных преобразований, что в долгосрочной перспективе будет способствовать укреплению финансовой стабильности, национальной безопасности, а также конкурентоспособности российской экономики в мировом масштабе.

Список литературы:

1. Федеральный закон «О национальной платежной системе» от 27 июня 2011 г. №161-ФЗ (последняя редакция). URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_115625/

2. Федеральный закон от 31.07.2020 №259-ФЗ «О цифровых финансовых активах, цифровой валюте и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» (ред. от 28.12.2024). URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_358753/

3. Положение Банка России от 03.08.2023 №820-П «О платформе цифрового рубля» (ред. от 12.07.2024) URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_454540/

4. Жильцова, Ю.В. Процесс трансформации видов денег: риски и тенденции / Ю.В. Жильцова // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2022. Т. 18, № 12 (417). С. 2279-2302. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=49937610>

5. Цифровой рубль. Банк России. URL: <https://cbr.ru/fintech/dr/>

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ И ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОПТИМИЗАЦИИ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ЗАТРАТ В РЕКЛАМНЫХ АГЕНТСТВАХ СРЕДСТВАМИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА

Заугарова Е.В.

Кандидат эконом. наук, доцент,
доцент кафедры бухгалтерского учета и анализа,
Санкт-Петербургский государственный экономический университет

Золотая Е.А.

Студент бакалавриата,
Санкт-Петербургский государственный экономический университет

Аннотация. В условиях постоянно растущей конкуренции в рекламной индустрии, ключевым фактором успеха становится способность агентства эффективно управлять своей затратной базой. Статья посвящена исследованию концептуальных подходов и практических инструментов управленческого учета, направленных на оптимизацию распределения затрат в рекламных агентствах. Анализируются специфика затрат в данной отрасли, методы их калькулирования и распределения по проектам и клиентам. Предлагаются практические рекомендации по построению системы управленческого учета, которая позволяет не только точно определять себестоимость услуг, но и принимать обоснованные решения для повышения рентабельности и стратегической гибкости агентства.

Ключевые слова: управленческий учет, распределение затрат, бюджетирование, оптимизация затрат, рентабельность проектов.

Рекламный бизнес характеризуется высокой динамичностью, проектным характером деятельности и значительной долей интеллектуального труда. Эти особенности напрямую влияют на структуру затрат и требуют особого подхода к их учету и анализу. Традиционная система бухгалтерского учета, ориентированная на внешнюю отчетность, не способна предоставить

руководству агентства оперативную и детализированную информацию, необходимую для принятия эффективных управленческих решений. Именно здесь на первый план выходит управленческий учет, предлагающий инструменты для глубокого анализа и оптимизации затрат.

Цель данной статьи – систематизировать концептуальные основы и предложить практические методики по оптимизации распределения затрат в рекламных агентствах. Грамотно выстроенная система управленческого учета позволяет не только контролировать расходы, но и оценивать прибыльность каждого проекта, клиента и направления деятельности, что является фундаментом для устойчивого роста и повышения конкурентоспособности.

Основой эффективной системы управления затратами является их корректная классификация. Для рекламного агентства целесообразно разделять затраты на прямые и косвенные. Прямые затраты – это расходы, которые можно без труда отнести на конкретный рекламный проект или заказ клиента. К ним относятся: затраты на закупку рекламного пространства, стоимость услуг сторонних подрядчиков, заработная плата и отчисления с нее сотрудников, непосредственно занятых в реализации проекта. Косвенные расходы связаны с обеспечением деятельности агентства в целом и не могут быть напрямую отнесены на конкретный проект [3, с. 21]. К этой категории относятся: аренда и содержание офиса, заработная плата административно-управленческого персонала, амортизация оборудования и нематериальных активов, расходы на программное обеспечение и связь, общие маркетинговые и представительские расходы. Ключевой задачей управленческого учета является выбор и обоснование метода распределения косвенных расходов для получения полной и достоверной себестоимости каждого проекта [2, с 202-207].

Создание центров финансовой ответственности (ЦФО) для повышения контроля и ответственности за расходами целесообразно внедрить структуру центров финансовой ответственности [4, с. 410, 5, с 118-142]. В рекламном агентстве ЦФО могут быть организованы по функциональному признаку или по проектному принципу. Каждый ЦФО имеет свой бюджет и несет

ответственность за его исполнение [4, с. 410]. Выбор метода калькулирования себестоимости рекламных услуг зависит от специфики агентства. Позаказный метод наиболее распространен в рекламных агентствах, так как деятельность носит проектный характер. Затраты собираются по каждому отдельному проекту, что позволяет точно определить его финансовый результат. Функциональный метод (Activity-Based Costing, ABC) предполагает распределение косвенных расходов на основе видов деятельности. Например, затраты на административный персонал могут распределяться пропорционально количеству часов, затраченных на каждый проект. ABC-метод обеспечивает более точное калькулирование, особенно в агентствах со сложной структурой и разнообразными услугами. Разработка системы бюджетирования является неотъемлемой частью управленческого учета. Бюджеты составляются как для агентства в целом, так и для каждого ЦФО [1, с. 131-133]. Регулярный анализ позволяет выявлять отклонения, анализировать их причины и оперативно принимать корректирующие меры. Современные информационные системы позволяют автоматизировать процессы сбора, обработки и анализа данных о затратах. Внедрение специализированного программного обеспечения помогает вести учет рабочего времени сотрудников по проектам, оперативно рассчитывать себестоимость и рентабельность заказов, формировать управленческую отчетность в различных разрезах, контролировать исполнение бюджетов в режиме реального времени.

Оптимизация распределения затрат средствами управленческого учета — это не разовое мероприятие, а непрерывный процесс, требующий системного подхода. Внедрение таких инструментов, как центры финансовой ответственности, современные методы калькулирования себестоимости и бюджетирование, позволяет руководству рекламного агентства получить четкое представление о структуре затрат и их влиянии на финансовый результат. Это, в свою очередь, создает основу для принятия взвешенных управленческих решений, направленных на повышение рентабельности, оптимизацию портфеля

клиентов и услуг и, в конечном счете, на укрепление позиций агентства на высококонкурентном рынке.

Список литературы:

1. Заугарова Е.В. Кризисное восстановление учета: проблемные аспекты и пути оптимизации деятельности// В книге: Стратегии развития предпринимательства в современных условиях. сборник материалов VIII международной научно-практической конференции. Санкт-Петербург, 2024. С. 131-133.

2. Заугарова Е.В. Трансформация подходов к бухгалтерскому, налоговому и управленческому учету в условиях цифровизации// В сборнике: Профессия бухгалтера - важнейший инструмент эффективного управления сельскохозяйственным производством. Сборник научных трудов по материалам XIII Международной научно-практической конференции, посвященной памяти профессора Василия Петровича Петрова. Казань, 2025. С. 202-207.

3. Методические рекомендации по вопросам планирования и учета затрат на производство и реализацию продукции (работ, услуг) на полиграфических предприятиях [Электронный ресурс] / согласовано МПТР России 25.11.2002. — URL:
https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_98696/a8f24268c75ab9ec446f5983e409f4ec2d0e65ad/ (дата обращения: 19.10.2025).

4. Свиридова Л.А. Классификация расходов в бухгалтерском учете рекламных компаний // Вестник ОГУ. — 2011. — № 13 (132). — URL:
<https://cyberleninka.ru/article/n/klassifikatsiya-rashodov-v-buhgalterskom-uchete-reklamnyh-kompaniy> (дата обращения: 19.10.2025).

5. Фарбей Э. Эффективная рекламная кампания. Разработка бюджета рекламной кампании. — М.: Баланс-Клуб, 2003. — 240 с.

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ В ИНФОРМАЦИОННОЙ СРЕДЕ КОММЕРЧЕСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Заугарова Е.В.

Кандидат эконом. наук, доцент,

доцент кафедры бухгалтерского учета и анализа,

Санкт-Петербургский государственный экономический университет

Уманская У.С.

Студент бакалавриата,

Санкт-Петербургский государственный экономический университет

Аннотация. В статье исследуются возможности повышения эффективности управления предприятием посредством интеграции системы управленческого учета с другими информационными системами предприятия, такими как ERP и CRM. Особое внимание уделяется вопросам безопасности и конфиденциальности информации в системе управленческого учета.

Ключевые слова: управленческий учет, цифровизация, ERP, CRM, бизнес-процессы, цифровая трансформация.

Термин «среда», традиционно используемый в естественных и технических науках (биология, химия, физика, экология, теоретическая информатика, кибернетика и т. п.), вошел в область гуманитарного знания: социология, педагогика, психология, философия и др. Экономические дисциплины (макроэкономика, микроэкономика, менеджмент, а также бухучет) активно оперируют данным понятием.

Несмотря на легкость интуитивного понимания термина, его словарные дефиниции отличаются разнообразием ключевого определяющего слова: пространство, зона, вещество, материал, совокупность. Так, среда определяется через «вещество, заполняющее пространство», «вещество, материал, способствующее развитию», «совокупность явлений, условий, процессов», «окружающее пространство», «зона активности, развития, действия

[Черник Б.П. Педагогический терминологический словарь]. Отсутствие единообразия в трактовках понятия «среда», с одной стороны, затрудняет толкование информационной среды, а с другой стороны, дает свободу интерпретации данного термина [6, с. 31-36].

Проблема дефиниции информационной среды усложняется еще и тем обстоятельством, что информационную среду невозможно определять через пространственные номинации в силу того, что существуют нетождественные информационной среде понятия - информационное пространство, информационное поле, информационная система.

Под информационной системой, предназначение которой заключается в сборе сведений, их применении, хранении, обработке, передаче, как правило, понимаются устройства, программы, данные, включенные в банки и базы, а также субъекты - пользователи устройств, программного обеспечения и самой информации.

Информационное пространство может быть естественным и искусственным. Искусственное информационное пространство, в отличие от естественного, создается человеком. Современные люди ощущают на себе влияние обоих видов информационного пространства и стремительно преобразуют антропогенное. Информационное пространство, являясь всеобъемлющим, состоит из более мелких элементов: информационное пространство отдельного государства, региона, организации или предприятия. Информационное пространство - источник получения сведений, оно включает в себя различные объекты, но его существование не зависит от этих объектов [5, с. 186-191].

Информационное поле также автономно от объектов, в нем находящихся. Понятие информационного поля, как и пространства, применимо в равной мере ко всем сущностям. Информационные поля вписываются в различные области информационного пространства. Каждая точка информационного поля характеризуется определяемыми параметрами, т.е. поле, в отличие от пространства, обладает количественными показателями.

Главная отличительная черта информационной среды - наличие объекта, который она охватывает [4, с. 301-304]. Свойства объекта напрямую влияют на характеристики информационной среды. Как часть информационного поля информационная среда обладает его атрибутом - информационным взаимодействием с объектом.

Именно с таких позиций целесообразно рассматривать информационную среду коммерческого предприятия, в которой осуществляется управленческий учет [2, с. 131-133].

Управленческий учет рассматривают с противоположных точек зрения: с одной стороны, он представляется как подсистема бухгалтерского учета, с другой - как самостоятельная система сбора и фиксирования информации о финансовом состоянии бизнеса, сосуществующая с бухгалтерским учетом. Но главное отличие двух видов учета - в целях, которым они служат [7, с. 66-70]. Бухгалтерский учет предназначен не только и не столько для внутреннего пользования: представленная в нем информация необходима внешним пользователям - Федеральной налоговой службе, кредиторам, инвесторам. Управленческий учет ведется для удовлетворения внутренних потребностей бизнеса: анализа текущей ситуации и на его основе принятия управленческих решений.

Управленческий учет не ограничивается подведением итогов, демонстрацией фактических финансовых результатов за определенный прошедший период времени, но и подразумевает планирование, прогнозирование деятельности предприятия на будущие периоды. Данные управленческого учета должны быть применимы для план-факт анализа. Отсюда вытекают требования к информации, представляемой в отчетах управленческого учета:

- содержательность (информация должна быть релевантной для принятия решений);
- лаконичность (информации должно быть необходимо и достаточно для принятия решений);

- структурированность (информация должна быть представлена в удобной форме);
- аналитичность (информация должна подвергаться анализу);
- оперативность (отражение ситуации в текущий момент);
- количественное выражение (не описательное);
- рациональность (работа с предоставлением информации не должна занимать много усилий) [3, с. 58-69].

Управленческий учет можно представить как информационную среду в силу того, что он направлен на учет, контроль, анализ неких элементов бизнеса, называемых объектами управленческого учета. Таким образом, соблюдается главное условие существования информационной среды - наличие объекта, который она в себя заключает.

Несмотря на абстрактность понятия «информационная среда» попробуем представить ее в реальности, тем более, что термином «информация» мы пользуемся в повседневной жизни, не подвергая его строгому теоретическому анализу.

Относительно такого объекта управленческого учета, как движение денежных средств, информационная среда включает такие элементы, как остаток денежных средств на начало и на конец периода, поступления, выплаты и пр. Сам объект, взятый для примера, представляет собой часть большего объекта управленческого учета - финансовых ресурсов, поэтому мы назовем приведенный пример информационной микросредой.

Сам управленческий учет служит механизмом для принятия управленческих решений. В коммерческом предприятии объектами управления называют совокупности процессов, на которые направлена управленческая деятельность [1, с. 124-127].

Информационная среда коммерческого предприятия - объекты управления, «погруженные» в информацию, которая создается другой информационной средой - управленческим учетом. Со всей информационной

среде предприятия управленческий учет соотносится как часть и целое, как микросреда.

Источниками информации, необходимыми для ведения управленческого учета служат сведения, поступающие из различных структурных подразделений коммерческого предприятия. Управленческий учет, аккумулируя всю получаемую из этих источников информацию, преобразует ее в финансовые показатели, служащие основой принятия управленческих решений, таким образом управленческий учет в данном случае предстает как информационное окружение объектов управления.

Таким образом, исходя из трактовки понятия «информационная среда» как информационного окружения объекта, мы приходим к выводу о двойственном положении управленческого учета в коммерческом предприятии. С одной стороны, являясь самостоятельной системой работы с информацией, он предстает как самостоятельная информационная среда, имеющая свои информационные микросреды в зависимости от объектов управленческого учета. С другой точки зрения, управленческий учет - часть управленческой системы предприятия, информационное окружение объектов его управления.

Список литературы:

1. Василенко Н.В., Глухих И.Н., Дадаева Б.Ш., Заугарова Е.В., Карачева А.А., Ларионова Ю.В., Осипов М.А., Островская О.Л., Петрова Е.Е., Подшивалова М.М., Сисина Н.Н., Толстолесова Л.А., Уманцева Л.В., Штиллер М.В., Юманова Н.Н. Цифровые экосистемы устойчивого развития экономических субъектов и бизнес-анализ// Санкт-Петербург, 2021.

2. Заугарова Е.В. Кризисное восстановление учета: проблемные аспекты и пути оптимизации деятельности// В книге: Стратегии развития предпринимательства в современных условиях. сборник материалов VIII международной научно-практической конференции. Санкт-Петербург, 2024. С. 131-133.

3. Заугарова Е.В. Модели бизнес-учета и отчетности субъекта малого предпринимательства// учебник / Санкт-Петербург, 2024.

4. Заугарова Е.В. Практические аспекты восстановления, оптимизации и цифровизации учета как вектора развития компании// В сборнике: Архитектура финансов: трансформация в условиях новой многополярности. Сборник материалов XIII Международной научно-практической конференции. Санкт-Петербург, 2024. С. 301-304.

5. Кобищан И. В., Петров А. Ю., Петрова В. И. Управленческий учет и анализ. С примерами из российской и зарубежной практики. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2021. – 304 с.

6. Омарова О. Ф., Рикматуллаев Г. Р. Роль и значение управленческого учета в управлении современной организацией // Журнал прикладных исследований. – 2023. – №10. – С.31-36.

7. Халикова А. Р. Различия и сходства управленческого и финансового учета // Журнал прикладных исследований. – 2023. – № 2. – С. 66-70.

ТРАНСФОРМАЦИЯ ТРАНСПОРТА: ГЛОБАЛЬНЫЕ ТРЕНДЫ ИИ И ИХ ВОЗМОЖНОЕ ПРИМЕНЕНИЕ В ИНТЕГРАЦИИ НОВЫХ РЕГИОНОВ РОССИИ

Карпенкова Н.Ю.

к.п.н., доцент,
заведующая кафедрой иностранных языков,
Херсонский технический университет

Малышев А.В.

Директор Государственного унитарного предприятия «Херсонтранс»

Степаненко Е.Н.

Студентка магистратуры,
Херсонский технический университет

Аннотация. Статья посвящена трансформации транспортной отрасли под влиянием глобальных трендов искусственного интеллекта (ИИ) и их применению в контексте интеграции новых регионов России. Анализируется масштабная программа восстановления транспортной системы Донецкой, Луганской, Запорожской и Херсонской областей, и предлагаются пути синергии для создания современной "умной" транспортной инфраструктуры.

Ключевые слова: искусственный интеллект (ИИ), транспортная трансформация, прогнозное техническое обслуживание, интеграция инфраструктуры, интеллектуальные транспортные системы, транспортное кольцо.

Транспортная отрасль четырех новых регионов РФ переживает двойную революцию: технологическую, вызванную искусственным интеллектом, и геополитическую, связанную с интеграцией новых территорий. В то время как ИИ задает новые стандарты эффективности и безопасности в мировом масштабе, Россия реализует масштабные проекты по развитию транспортной инфраструктуры, обеспечивая связность и экономический рост новых

субъектов Федерации — Донецкой, Луганской, Запорожской и Херсонской областей [1].

ИИ коренным образом меняет транспортную индустрию. С экономической точки зрения, ИИ также внесет необходимые улучшения. Рассмотрим, например, прогнозирование спроса. Нейросеть может проанализировать модели трафика в реальном времени. Затем полученные данные сравниваются с историческими тенденциями, а также анализируется текущее поведение пользователей. Анализируя взаимосвязи и взаимозависимости между соседними районами, эти модели ИИ предсказывают общегородские транспортные потребности. Это позволяет компаниям максимизировать использование автопарка, сократить время ожидания и беспрепятственно согласовывать предложение со спросом [5].

Широкое внедрение ИИ сопряжено с рядом вызовов, включая вопросы конфиденциальности данных из-за массового сбора информации, определение ответственности в случае аварий автономных средств, а также необходимость защиты систем от кибератак. Для успешной реализации проектов необходим комплексный подход, включающий разработку четкой дорожной карты, инвестиции в инфраструктуру данных, партнерство с технологическими компаниями и обеспечение прозрачности для пользователей.

Параллельно с технологическим развитием, в России реализуется беспрецедентная по темпам и масштабам программа восстановления и интеграции транспортной инфраструктуры новых регионов. Ключевую роль в этом играет Государственная компания «Автодор».

С 2022 года на территориях ДНР, ЛНР, Запорожской и Херсонской областей было восстановлено свыше 2000 км автомобильных дорог. К концу 2025 года запланировано привести в нормативное состояние еще более 700 км трасс, которые связывают населенные пункты внутри этих регионов.

Среди наиболее значимых восстановленных объектов:

- Трасса Р-260 «Волгоград—Каменск-Шахтинский—Луганск»: проведен капитальный ремонт участка протяженностью 80 км от пригорода Луганска до границы с Ростовской областью.

- Автодорога «Донецк—Новоазовск—Седово»: восстановлено свыше 100 км дороги, которая соединяет курорты Азовского моря с Донецком и, в дальнейшем, примыкает к федеральной трассе Р-280 «Новороссия».

- Улично-дорожная сеть Мариуполя: обновлено 118 км дорог, что стало символом возрождения города.

- Участок трассы «Великая Лепетиха—Ивановка—Геничеськ» в Херсонской обл.: ремонт 51 км дороги для соединения стратегических трасс [2].

Одним из самых амбициозных проектов, в который интегрируются новые территории, является создание Азовского транспортного кольца протяженностью 1427 км. Этот маршрут, который должен быть завершен к 2030 году, опоясывает Азовское море, проходя через Ростов-на-Дону, Мариуполь, Мелитополь, Джанкой, Симферополь, Керчь, Тамань, Краснодар и Азов [3].

Экономический и социальный эффект от такого проекта ожидается следующий:

- Связность территорий: проект обеспечит надежное транспортное сообщение между соседними регионами России и Крымом, окончательно ликвидировав транспортную изоляцию полуострова.

- Стимулирование экономики: дорога открывает Донбассу выгодную логистику для вывоза продукции, а также способствует развитию туризма. Прогнозируется, что турпоток в Крым и новые регионы вырастет на 35-40% [4].

- Создание рабочих мест: строительство и последующая эксплуатация инфраструктуры создает десятки тысяч новых рабочих мест.

Объединение двух тем — развития ИИ и восстановления инфраструктуры — открывает уникальные возможности для новых регионов. Они получают шанс не просто восстановить, а сразу создать современную, «умную» транспортную систему.

Если вернуться к вышеперечисленным потенциальным направлениям внедрения ИИ и экстраполировать их на новые территории и их развитие, то можем получить следующие варианты применения:

1. Интеллектуальное управление движением на ключевых артериях, таких как трасса Р-280 «Новороссия», для оптимизации растущих грузовых и туристических потоков.

2. Прогнозное обслуживание восстановленной инфраструктуры (мостов, дорожного полотна) для максимального увеличения срока ее службы.

3. Развитие «умного» общественного транспорта в крупных городах, таких как Мариуполь и Донецк, с использованием ИИ для планирования маршрутов и расписаний.

4. Внедрение систем автоматизированного сбора платы (Free-flow) на новых магистралях для повышения пропускной способности [4].

Транспортная отрасль стоит на пороге масштабных изменений. Глобальный технологический тренд, ведомый искусственным интеллектом, задает вектор на повышение эффективности, безопасности и экологичности перевозок. В этом контексте масштабная работа по восстановлению и интеграции транспортной системы новых регионов России выглядит не только как необходимое условие их экономического развития и социальной стабильности, но и как стратегическая возможность совершить рывок, создавая инфраструктуру будущего уже сегодня. Синергия между передовыми технологиями и мощной государственной программой развития инфраструктуры способна обеспечить качественно новый уровень транспортной связности и мобильности для миллионов людей.

Список литературы:

1. Автоперевозки: стратегии-2025. - [Электронный ресурс]. – URL: https://logirus.ru/articles/analythics/avtoperevozki_strategii-2025.html (дата обращения: 02.11.2025).
2. Аналитический отчет «Транспортная инфраструктура юга России: приоритеты и перспективы» – [Электронный ресурс]. – URL: <https://iz.ru/1985371/2025-11-06/glava-mintransa-predstavil-plan-razvitiya-mezhdunarodnyh-transportnyh-koridorov> (дата обращения: 05.11.2025).
3. Официальный сайт Государственной компании «Автодор» – [Электронный ресурс]. – URL: <https://russianhighways.ru/press/news/134986/> (дата обращения: 05.11.2025).
4. Тренды развития логистики России в 2025 году. - [Электронный ресурс]. – URL: <https://sber.pro/publication/trendi-razvitiya-logistiki-rossii-v-2025-godu/> (дата обращения: 02.11.2025).
5. Цифровая трансформация: ключевые тренды в транспортной логистике в 2025 году. - [Электронный ресурс]. – URL: <https://campus.stt.ru/articles/klyuchevye-trendy-v-transportnoy-logistike-v-2025-godu/> (дата обращения: 02.11.2025).

ЧАТ-БОТ ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЦЕССОМ НАБОРА ПЕРСОНАЛА В СФЕРЕ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ЗАКУПОК

Климанова Т.В.

Ведущий эксперт центра юридических и закупочных практик,

Московский городской университет управления

Правительства Москвы им. Ю.М. Лужкова

Аннотация. В статье рассматривается проблема кадрового дефицита в контрактных службах государственных учреждений, несмотря на относительно высокий заявленный в открытых источниках уровень заработной платы

специалистов по закупкам. Представлен кейс внедрения в интересах заказчиков из числа учреждений, находящихся в подведомственности органов власти Москвы, такого цифрового инструмента, как конструктор вакансий. Чат-бот автоматизирует процесс создания и публикации объявлений о незамещенных должностях, снижая нагрузку на кадровые службы и создавая условия для повышения эффективности подбора кандидатов.

Ключевые слова: искусственный интеллект, государственные закупки, контрактная служба, цифровизация управления, подбор персонала, чат-бот, кадровый дефицит

Законодательство о контрактной системе, регулирующее вопросы приобретения товаров, работ, услуг организациями, созданными органами власти всех уровней, обязывает такие юридические лица вести закупочную деятельность профессионально, а для этого возлагать обязанность осуществления закупок на контрактных управляющих либо на сотрудников, включенных в состав контрактных служб [1, ст. 9, ст. 39] (рис. 1).



Рисунок 1 – Краткие сведения об условиях создания и функционирования контрактной службы (назначения контрактного управляющего) (составлено автором на основании [1, ст. 39])

По данным московского Центра занятости населения, в категории «Офисные работники» специалист по закупкам в 2025 году входит в число

наиболее востребованных в столице профессий наряду с делопроизводителями, рекрутерами, специалистами финтех-сферы, менеджерами по работе с маркетплейсами [2].

Экспертное сообщество отмечает, что поиск грамотного, с высоким уровнем профессиональной подготовки специалиста в сфере государственных закупок – нетривиальная задача. Дефицит кадров объясняется как объективными сложностями в работе контрактных управляющих (высокая загруженность, нестабильность законодательной и нормативно-правовой базы, риск получения за допущенную ошибку административного взыскания, размер которого нельзя считать соразмерным уровню заработной платы), так и с недостаточной материальной мотивацией.

Последнее утверждение не подтверждается данными об уровне оплаты труда специалистов по закупкам, который указан в объявлениях о вакансиях рекрутинговой платформы HeadHunter [3].

Используя метод контент-анализа, автором проанализирована текстовая информация, представленная на указанном Интернет-ресурсе по состоянию 05.11.2025. География поиска – Москва. Отбор сведений произведен при указании в поисковой строке фразы «Специалист по государственным закупкам» по вакансиям, размещенным государственными учреждениями с заявленным уровнем оплаты труда (объявления о поиске сотрудников, в котором предлагаемый размер заработной платы указан не был, во внимание не принимались). Также автором проанализированы должностные обязанности, требования к образованию, опыту работы, в результате выбраны 10 максимально сопоставимых между собой вакансий (сведения приведены в таблице 1).

Таблица 1 – Анализ сведений о заявляемом уровне оплаты труда специалистов по государственным закупкам в организациях бюджетной сферы (составлено автором на основании [3])

№ п/п	Работодатель из числа государственных организаций, расположенных в Москве	Заявленный уровень заработной платы в месяц, руб.
1	Политехнический музей	165 000
2	ФГБУ «Рослесинфорг»	130 000
3	ФГБУК «Российский национальный музей музыки»	229 100
4	ФБУН ЦНИИ Эпидемиологии Роспотребнадзора	165 000
5	Всероссийский НИИ автоматики имени Н.Л. Духова	130 000 – 150 000
6	ГПБОУ г. Москвы «Московский колледж социальных профессий имени Е.И. Холостовой»	120 000
7	МГУ им. М.Ю. Ломоносова	110 000
8	ФГБУ «Национальный центр безопасности продукции водного промысла и аквакультуры»	120 000
9	ФГБНУ ФНИЦ Садоводства	40 000 – 50 000
10	ГБУЗ МО «Центральная клиническая психиатрическая больница им. Ф.А. Усольцева»	90 000

Как следует из аккумулированных сведений о зарплате контрактных управляющих по сопоставимым должностям и функционалу, размер оплаты труда варьируется от 40 000 руб. до почти 230 000 руб., что превышает 5,7 раза. Средневзвешенная сумма выплат оценивается равной 131 410 руб./мес. Это в 1,4 раза выше уровня материального обеспечения сотрудников госсектора Москвы, составляющего 95 000 руб./мес. (сравнение осуществлено с данными, обнародованными 30.10.2025 Мосстатом [4]).

Несмотря на это, дефицит кадров в контрактных службах государственных учреждений остается. Для оптимизации процесса замещения вакантных позиций специалистов по закупкам для экономических агентов, функционирующих в контуре Правительства Москвы, внедрен конструктор вакансий. Специализированный чат-бот на безвозмездной основе доступен в мессенджере Телеграм.

Этот инструмент категории «искусственный интеллект» (далее – ИИ) можно сравнить с круглосуточно функционирующим персональным ассистентом, которому работник кадровой службы делегировал рутинные

задачи. Функционирование чат-бота позволяет разумно использовать временной ресурс специалиста кадрового подразделения.

До момента создания этого ИИ-инструмента сотруднику, отвечающему за поиск персонала для учреждения, необходимо было подготовить текстовую информацию с описанием вакансии, обязанностей специалиста, который нужен бюджетной организации, предъявляемым к соискателю требованиям, красиво и читабельно оформить подготовленный материал, опубликовать пост вручную в доступных информационно-коммуникативных каналах.

Постфактум внедрения в мессенджер Телеграм тематического чат-бота достаточно заполнить уже готовую и интуитивно понятную форму, после чего бот автоматически сгенерирует красивый пост-вакансию и публикует ее в заранее выбранные каналы обмена информацией.

Таким образом, конструктор вакансий, реализованный в виде специализированного чат-бота, централизует процесс создания вакансий, тем самым облегчая представителям служб рекрутинга размещение информации о незанятых рабочих местах. Вышеописанная новация представляет собой практический пример применения ИИ-технологий для решения актуальной управленческой проблемы – замещения вакантных позиций в сфере государственных закупок, оптимизируя ключевой этап HR-менеджмента, а именно: формирование и публикацию вакансий.

Автоматизация рутинных операций (структурирование требований, генерация читаемого и привлекательного текста, мультиканальная публикация) позволяет кадровым специалистам сократить временные затраты, минимизировать риск ошибок по причине «человеческого фактора», повысить качество размещаемых объявлений. Это, в свою очередь, расширяет охват целевой аудитории и повышает вероятность привлечения подходящих кандидатов.

Таким образом, использование цифрового инструмента на основе искусственного интеллекта не только упрощает управленческий процесс поиска и отбора персонала, минимизируя административную нагрузку на профильных

специалистов кадровых подразделений, но и положительно влияет на решение задачи обеспечения эффективного функционирования контрактной системы за счет своевременного комплектования кадрами.

Список литературы:

1. Федеральный закон от 05.04.2013 № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_144624/
2. Сайт Центра занятости населения города Москвы «Моя работа». URL: https://czn.mos.ru/EE/Pages/Services/37?_=professionalnoe-obuchenie-i-dopolnitelnoe-professionalnoe-obrazovanie
3. Платформа онлайн-рекрутинга ООО «Хэдхантер». URL: <https://hh.ru/>
4. Среднемесячная начисленная заработная плата // Сайт Управления Федеральной службы государственной статистики по г. Москве и Московской области. URL: <https://77.rosstat.gov.ru/folder/188598>
5. Уведомление о конструкторе вакансий в ветке «Ищу специалиста» Телеграмм-канала «Закупщики Москвы». URL: <https://t.me/c/2253921594/2>

О ВЛИЯНИИ НЕТОЧНОСТЕЙ ОБРАБОТКИ ИНФОРМАЦИИ НА РАЗВИТИЕ ТУРИСТИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ

Коган Л.П.

Кандидат ф.-м. наук, доцент кафедры общей
физики и теоретической механики,

Нижегородский государственный архитектурно-строительный университет

Сорокоумова С.Н.

Доктор психологических наук, профессор,
член-корреспондент Российской академии образования;
главный научный сотрудник,

Научно-исследовательский институт Федеральной службы
исполнения наказаний

Пожарова К.С.

Студентка магистратуры,
Российская академия народного хозяйства и государственной службы

Аннотация. В работе представлено теоретическое модельное исследование прохождения управленческих команд при реализации федеральных программ в сфере туризма в Нижегородской области. Рассматривается ситуация неполного восприятия информации при документообороте между элементами управляющей цепочки. Получены численные оценки пороговых значений указанного неполного восприятия, способные вызвать сбой работы всей управляющей системы.

Ключевые слова: туристическая отрасль, искажение информации, управляющий элемент, управленческие решения.

В данной работе рассматривается задача о моделировании влияния возможных элементов частичного невосприятия информации при прохождении управленческих решений федерального уровня, связанных с развитием индустрии туризма в Нижегородской области. Исследование проводилось с

использованием методики учета искажения информации в процессе формирования управленческих решений при иерархической модели управления экономической системой [1]. Отметим, что органы исполнительной власти субъекта РФ занимаются практической работой по реализации соответствующих программ, при этом используются различные методики оценки влияния на развитие региональной экономики [2-4].

При рассмотрении задачи о прохождении управляющих команд полагаем, что имеет место иерархическая структура управления с приоритетом вышестоящих управляющих элементов (УЭ) по отношению к нижележащим. При этом любому УЭ сопоставляется номер $m = 1, 2, \dots, N$, возрастающий в направлении уменьшения полномочий УЭ. Кроме того, вводится в рассмотрение интервал $x \in [x_m, x_m + S_m]$, задающий расположение УЭ элемента внутри иерархии управления и определяющий размер S_m , обусловленный его внутренней структурой.

На рис. 1 зависимости $u(x)$ и $v(x)$ – идущие вдоль и соответственно против оси X потоки информации (считаем, что исходный поток $u(x = -0) = 1$). На данном рисунке T_m и $R_m = 1 - T_m$ – коэффициенты прохождения и соответственно отражения для потока $u(x)$, а T'_m и $R'_m = 1 - T'_m$ – для $v(x)$ применительно к управляющему элементу номер m .

Для потоков информации на левой границе $x = x_m$ УЭ номер m приходим к иллюстрируемой рис. 1 системе уравнений

$$\begin{aligned} u(x_m + 0) &= T_m u(x_m - 0) + R'_m v(x_m + 0), \\ v(x_m - 0) &= R_m u(x_m - 0) + T'_m v(x_m + 0). \end{aligned}$$

Путем простых преобразований эту систему запишем в виде матричного уравнения

$$\begin{bmatrix} u(x_m + 0) \\ v(x_m + 0) \end{bmatrix} = \hat{a}_m \begin{bmatrix} u(x_m - 0) \\ v(x_m - 0) \end{bmatrix}, \hat{a}_m = \begin{bmatrix} T_m - R'_m R_m (T'_m)^{-1} & R'_m (T'_m)^{-1} \\ -R_m (T'_m)^{-1} & (T'_m)^{-1} \end{bmatrix}. \quad (1)$$

Из (1) следует общее уравнение связи между потоками информации «на входе» иерархической системы (то есть при $x = -0$) и на ее выходе (при $x = x_N + S_N + 0$) (см. рис. 1):

$$\begin{bmatrix} u(x_N + S_N + 0) \\ 0 \end{bmatrix} = \prod_{m=N+1}^1 \hat{a}_m \begin{bmatrix} u(-0) \\ v(-0) \end{bmatrix}. \quad \text{ы} \quad (2)$$

В (2) учтено, что $v(x_N + S_N + 0) = 0$ (так как справа от последнего элемента системы управления, то есть при $x = x_N + S_N + 0$, информационному потоку уже не от чего отражаться). Укажем, что в (2) матрица $\hat{a}_{N+1}$ описывает переход потока информации через правую границу $x = x_N + S_N$ самого последнего УЭ номер N .

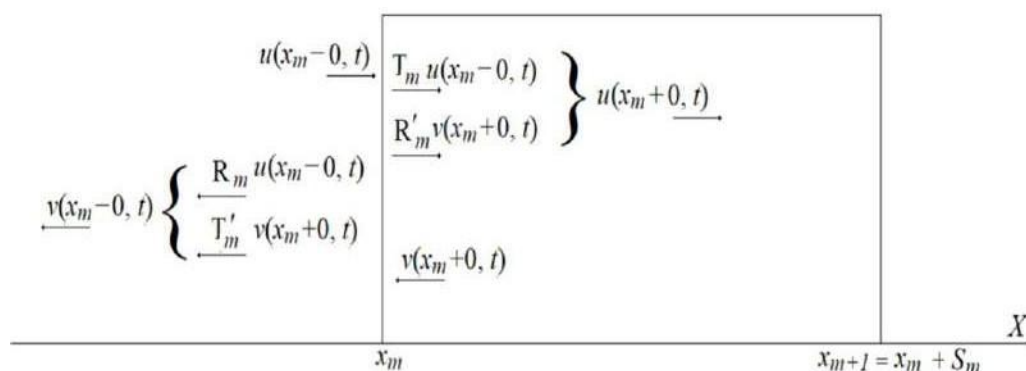


Рисунок 1 - Потоки информации в области границы окрестности $x = x_m$ левой границы управляющего элемента с номером m .

Исходя из (2), рассчитываем, в частности, коэффициент прохождения $\Phi_{1,N}$. Он определяет ту долю информации

$$u(x_N + S_N + 0) = \Phi_{1,N}, \quad (3)$$

которая в итоге прошла через всю управляющую систему и дошла до конечного потребителя.

Проведение расчетов

Далее рассматриваем случай, когда для всех элементов системы управления, число которых считаем равным $N = 4$, коэффициенты прохождения T_m являются случайными величинами и подчиняются равномерному распределению на интервале $1 - L_m \leq T_m \leq 1$. Значение L_m назовем показателем невосприятия управленческих команд. При этом полагаем, что сама величина L_m , характеризующая «воспринимающие свойства» соответствующего элемента системы управления, является своей для каждого

элемента управления и равномерно распределена на интервале $[L - \Delta L, L + \Delta L]$, $\Delta L = 0.1L$.

На рис. 2 приведена зависимость для коэффициента прохождения $\Phi_{1,N} = \Phi_{1,N}(L)$, при $0 \leq L \leq 0.15$. Здесь кривая 1 отвечает типичному виду зависимости $\Phi_{1,N}(L)$ для одной реализации случайной дискретной последовательности T_m , $1 \leq m \leq N = 4$ значений коэффициентов отражения на границах отдельных управляющих элементов. Тогда как кривая 2 соответствует усреднению по 100 таким реализациям.

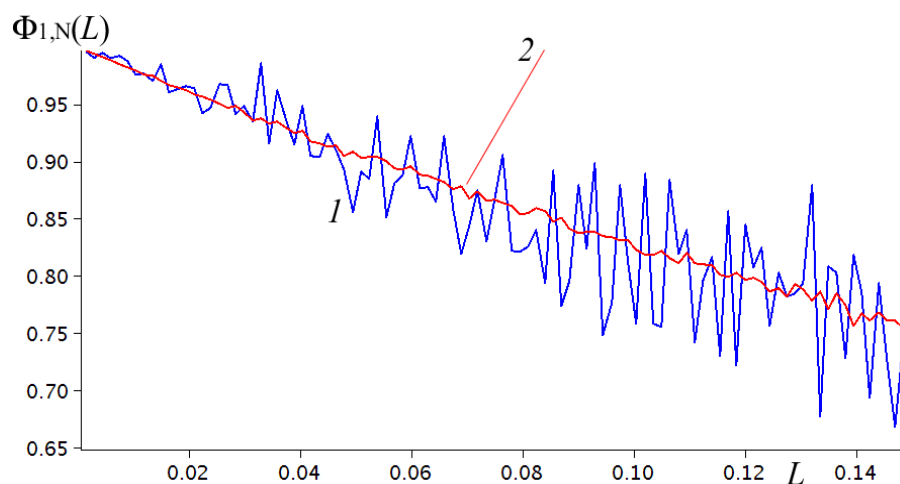


Рисунок 2 - Коэффициент прохождения $\Phi_{1,N}(L)$. Кривая 1 соответствует одной реализации, а зависимость 2 – усреднению по 100 реализациям.

Согласно рис. 2, при заданных параметрах иерархической системы уменьшение потока информации $u(x_N + S_N + 0) = \Phi_{1,N}$, дошедшего до конечного потребителя, в среднем оказывается линейной функцией от показателя невосприятия L . Как следует из анализа данного рисунка, для системы из 4 звеньев управления общее снижение эффективности восприятия федеральных решений высшего уровня всей управляющей системой становится существенным уже при $L = 0.07$, то есть при 7% информации, неверно воспринимаемой звеньями управления в процессе документооборота. При $L \geq 0.10$, как это также следует из анализа рис. 2, эффективный разброс управленческой информации (см. синюю кривую 1), определяемый согласно «правилу трех сигм», оказывается соизмеримым с ее средним значением,

дошедшим до потребителя и задаваемым красной кривой 2. Этот факт означает высокую вероятность возникновения ситуации управленческого хаоса.

Список литературы:

1. Коган, Л. П., Краснов, А.А. Учет искажения информации в процессе формирования управленческих решений при иерархической модели управления экономической системой // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: Социальные науки. 2021. № 2(62). С. 20-29.
2. Гармаев Е.Ж., Плисецкий Е.Е. Методологические подходы к оценке вклада туризма в региональную экономику // Региональная экономика: теория и практика. – 2018. – Т. 16. – Вып. 10 (469). – С. 1920-1935
3. Региональная экономика и управление. Гаврилов А. И. (учебное пособие). - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002.
4. Зорин И.В., Зорин А.И. Теория и методология рекреационно-туристского районирования // Современные проблемы сервиса и туризма. – 2016. – Т. 10. – № 4. – С. 7-17.

ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ КАК ЗЕРКАЛО ОБЩЕСТВА: КАК АЛГОРИТМЫ ВЛИЯЮТ НА ПОВЕДЕНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЯ

Климова Л. А.

Старший преподаватель,

Белорусско-Российский университет

Козлова Д. А.

Студент бакалавриата,

Белорусско-Российский университет

Аннотация. В статье исследуется влияние искусственного интеллекта на потребительское поведение в современных условиях цифровой экономики.

Анализируются ключевые трансформации когнитивных процессов, механизмов принятия решений и восприятия выбора под действием ИИ. При помощи социологического исследования, в статье обращается внимание на то, что ИИ воспринимается преимущественно как вспомогательный инструмент, оказывающий влияние на структуру принятия решений.

Ключевые слова: искусственный интеллект, потребитель, потребительское поведение, когнитивные процессы, алгоритмическое влияние.

Искусственный интеллект (ИИ) – это совокупность технологических механизмов, позволяющая имитировать умственную деятельность человека с целью получения конкретных результатов, схожих с результатами интеллектуальной активности человека [1]. В современных реалиях искусственный интеллект всё чаще начинает восприниматься как «технология общего назначения» и даже «технология общего решения», способная решать управленческие, коммерческие и социальные задачи [2]. Об этом свидетельствует массовое внедрение ИИ в деятельность различных компаний: уже более 78% из них активно используют искусственный интеллект хотя бы в одной из своих бизнес-функций [3]. Внедрение алгоритмов искусственного интеллекта приводит к получению определённых выгод в виде повышения доходов и уменьшения затрат, а также возрастания эффективности бизнеса. Согласно исследованию MIT Sloan Management Review, более 80% компаний видят в искусственном интеллекте новую стратегическую возможность, а около 85% считают его эффективным методом достижения преимуществ в условиях современной конкурентной среды [1].

Потребитель – это ключевой элемент организации, от которого зависит её благосостояние и устойчивость, это стратегический ориентир, вокруг которого бизнес должен строить свою деятельность. Потребительское поведение – это непрерывный процесс принятия решений, охватывающий этапы поиска, покупки, использования, оценки и утилизации продуктов и услуг. Существует широкий спектр факторов, влияющих на поведение потребителя. Среди них:

- 1) культурный фактор: воспитание, субкультура, общественные нормы, классовая принадлежность;
- 2) психологические факторы: эмоции, предубеждения, мотивации;
- 3) личностные факторы: возраст, пол, экономическое положение;
- 4) социальные факторы: семья, социальный статус, окружение;
- 5) внешние: экономическая ситуация, регион проживания, общественные настроения [4].

Взаимодействие с потребителем не ограничивается моментом покупки, оно требует постоянного сопровождения, анализа и адаптации на всех этапах. В этом контексте искусственный интеллект играет ключевую роль, трансформируя бизнес-модели и потребительское поведение, видоизменяя их и создавая новые способы улучшения деятельности компаний: от персонализированной рекламы до автоматизированного обслуживания клиентов. Среди основных направлений трансформаций потребительского поведения под воздействием искусственного интеллекта можно выделить следующие:

1. Когнитивные процессы и принятие решений. Искусственный интеллект предлагает быстрые, готовые ответы, берёт на себя «трудную» часть мышления, что значительно снижает мотивацию к самостоятельному анализу. По данным исследования «Being Human in 2035» около половины экспертов считает, что к 2035 году люди утратят способность к сосредоточенному размышлению из-за снижения когнитивной нагрузки в результате частого использования искусственного интеллекта [5]. Всё это приводит к стремительному снижению самостоятельности потребителями. Благодаря этому компаниями будет удаваться эффективно эксплуатировать поведенческие искажения. Например, может создаваться так называемый «эффект якоря», когда потребители считают товар со скидкой априори выгодным, не проверяя при этом реальную цену на рынке.

2. Когнитивная нагрузка. Цифровая среда, насыщенная информацией, в том числе, созданной искусственным интеллектом, порождает

информационную перегрузку, затрудняющую критическое мышление. Люди нередко сталкиваются с избытком контента, включая ложную и/или манипулятивную информацию, что приводит к их дезориентации и стрессу. В этих условиях рациональное сравнение товаров и услуг, а также принятие решений значительно затрудняется, что, в свою очередь, может привести к отложенным покупкам или интенсивному потреблению, а как следствие к снижению предсказуемости спроса.

3. Механизмы принятия решений. Искусственный интеллект позволяет персонализировать предложения, способствуя тем самым формированию устойчивых моделей потребления, когда пользователь регулярно получает предложения, соответствующие его прошлому выбору, интересам и эмоциональному состоянию. Всё это способствует формированию направленного поведения: создаётся иллюзия выбора, хотя на деле потребитель придерживается заранее спланированной траектории.

4. Выбор потребителя. Использование информации о действиях потребителей в сети порождает вопросы по поводу конфиденциальности и утечки данных. Это, в свою очередь, подрывает доверие людей, снижает их готовность совершать покупку и делиться информацией.

5. Ограничение спектра потребительских возможностей. Персонализация предложения приводит к тому, что потребитель видит не весь рынок, а только ту его часть, которую искусственный интеллект считает релевантной. Альтернативы же, которую ИИ счёл менее подходящими, остаются невидимыми, даже если фактически они в большей степени соответствуют потребностям покупателя. Таким образом поле выбора сужается и потребитель видит только то, что соответствует его первоначальному профилю, в котором не учитываются изменения приоритетов и интересов.

6. С целью выявления общественных установок в отношении искусственного интеллекта был проведено социологическое исследование методом социологического опроса среди 50 респондентов – студентов

Белорусско-Российского университета в возрасте от 18 до 25 лет. После анализа ответов респондентов были получены следующие результаты.

При помощи вопроса «Насколько часто вы принимаете решения с опорой на рекомендации ИИ?» было выявлено, что 56% опрошиваемых делают это иногда, 12% - часто и 32% - никогда. Из этого следует, что искусственный интеллект воспринимается как вспомогательный механизм, не подрывающий личную инициативу, но способный влиять на структуру принятия решений.

На вопрос «Чувствуете ли вы, что ИИ ограничивает вашу способность принимать самостоятельные решения?» были получены следующие ответы: «нет» - 64%, «иногда» - 20%, «да» - 12%, «никогда не задумывался» - 4%. Всё это свидетельствует о том, что искусственный интеллект воспринимается как нейтральный инструмент, не нарушающий автономию выбора. Однако наличие положительных ответов подтверждает обеспокоенность по поводу влияния алгоритмов на личную свободу.

Ответы на вопрос «Как вы оцениваете влияние ИИ на вашу личную ответственность за принятые решения?» распределились следующим образом: 64% считают, что ИИ не влияет на их ответственность, 24% отметили, что ИИ снижает их ответственность, а 12% - что повышает. Из этого можно сделать вывод, что искусственный интеллект не вмешивается в процесс принятия решений. Однако четверть участников отметили снижение ответственности, что отражает тенденцию к делегированию решений алгоритмам и потенциальную утрату контроля.

На вопрос «Как вы считаете, может ли ИИ помочь человеку лучше понять себя?» респонденты ответили следующим образом: «да» - 20%, «нет» - 76%, «возможно, при определённых условиях» - 4%. Из этого следует, что большинство респондентов скептически относятся к идее способности искусственного интеллекта способствовать самопознанию. Однако наличие положительных и условных ответов указывает на существование группы, воспринимающей ИИ как потенциального помощника в осмыслении собственных предпочтений, поведения и эмоциональных реакций. В контексте

потребительского поведения это может, означать, что технологии способны не только предсказывать выбор, но и влиять на самоощущение, особенно при длительном персонализированном воздействии.

Таким образом, в ходе исследования было выявлено, что искусственный интеллект существенного трансформирует потребительское поведение, изменяя когнитивные процессы принятия решений и восприятие выбора, что требует адаптации традиционных маркетинговых подходов под новые цифровые реалии.

Список литературы:

1. Цифровая экономика: 2023: краткий статистический сборник. / Под ред. Г.И. Абдрахмановой, С.А. Васильковского, К.О. Вишневого и других. - М.: НИУ ВШЭ, 2023. – 120 с.
2. Долженко И.Б. Цифровые технологии, искусственный интеллект и поведение потребителей // Вестник науки и образования. – 2022. – № 24 (138). – С. 40–45. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=47131157> (дата обращения: 20.10.2025).
3. The State of AI. How organizations are rewiring to capture value. – New York: McKinsey and Company, 2025.
4. Жадько Е.А., Андрющенко Е.А., Берин В.О., Монзина К.Б. Влияние трендов искусственного интеллекта на поведение потребителей // Деловой вестник предпринимателя. – 2025. – № 2 (20). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-trendov-iskusstvennogo-intellekta-na-povedenie-potrebiteley> (дата обращения: 25.10.2025).
5. Experts Predict Significant Change in Humans' Ways of Thinking, Being and Doing as They Adopt AI // Imagining the Digital Future Center. – URL: <https://imaginingthe.digital/future/ai-impact> (дата обращения: 27.10.2025).

ПРИМЕНЕНИЕ ЧАТ-БОТОВ С ЭЛЕМЕНТАМИ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В СУДОПРОИЗВОДСТВЕ

Краснов А.А.

аспирант,

Национальный исследовательский Нижегородский государственный
университет имени Н. И. Лобачевского

Аннотация. В рамках работы приводится аналитический обзор использования чат-ботов с элементами искусственного интеллекта (ИИ) в качестве перспективного инструмента оптимизации в судопроизводстве, а также рассматриваются перспективы применения в будущем.

Ключевые слова: чат-бот, искусственный интеллект, судопроизводство.

В условиях цифровизации судебной системы чат-боты, интегрирующие технологии искусственного интеллекта, приобретают статус перспективного инструмента оптимизации судопроизводства [1]. Под чат-ботом понимается программный агент, реализующий диалоговое взаимодействие с пользователем на естественном языке с применением методов машинного обучения и обработки естественного языка. Такие системы способны автоматизировать рутинные процедуры, повысить доступность правосудия и снизить нагрузку на судебный аппарат [2]. Ниже рассмотрены технологические основы, области применения, текущую эффективность и текущие вызовы.

Современные чат-боты в юридической сфере опираются на многослойные архитектуры:

- модуль распознавания намерений: классификация запросов пользователя с помощью сверточных нейронных сетей или трансформеров;
- генерация ответов: ретривер-генеративные, сочетающие поиск по базам прецедентов и генеративный ИИ (GPT-подобные LLM);

- интеграция с судебными информационными системами: API-доступ к ГАС «Правосудие» (Россия), PACER (США) и другим позволяет извлекать данные о движении дел в реальном времени.

Актуальные области применения чат-ботов с алгоритмами искусственного интеллекта:

- досудебное консультирование и квалификация споров: автоматический анализ исковых требований, определение подведомственности и подсудности, сокращение количества необоснованных исков;
- подготовка процессуальных документов: генерация шаблонов исковых заявлений, ходатайств, апелляционных жалоб с автозаполнением реквизитов;
- онлайн-медиация и досудебное урегулирование: модерация переговоров сторон в чате, предложение компромиссных формулировок;
- судебное администрирование: назначение дат заседаний, уведомления, контроль процессуальных сроков;
- анализ доказательств и прогнозирование исхода дела: оценка вероятности удовлетворения иска на основе прецедентов.

На сегодняшний день внедрение чат-ботов с элементами ИИ уже показало высокую эффективность:

- снижение административной нагрузки: –31 % рабочего времени секретарей судебных заседаний [3];
- повышение доступности: 41 % пользователей из сельских районов впервые обратились в суд через чат-бот (опрос ВС РФ, 2024) [4];
- экономический эффект: ROI 4,7:1 в течение первого года эксплуатации (оценка Всемирного банка, 2023) [5].

Также стоит отметить возможность применения одних разработанных алгоритмов с использованием ИИ для решения задач из разных сфер (например, классификация нормативных требований законодательства [6-7] и медицинская диагностика [8-20])). Таким образом, полученное решение из одной сферы, может быть успешно применено в совершенно другой.

Однако несмотря на то, что с успешным применением чат-ботов с элементами искусственного интеллекта можно решать уже достаточно обширный спектр задач в области, приходится сталкиваться с многими вызовами в виде правовых ограничений:

- принцип независимости судьи: ИИ не может участвовать в принятии решения по существу;
- конфиденциальность: шифрование, анонимизация обучающих блоков;
- прозрачность алгоритмов: обязательный аудит «чёрных ящиков»;
- ответственность за ошибки: разработчик несёт субсидиарную ответственность за вред, причинённый некорректным шаблоном.

По мере развития искусственного интеллекта внедрение чат-ботов с ИИ в судопроизводство демонстрирует высокую эффективность при условии строгого соблюдения процессуальных гарантий. Данная технология трансформирует правосудие из ресурсоёмкой в доступную публичную услугу. Но внедрение технологии требует нормативного закрепления статуса «вспомогательного ИИ-инструмента» и постоянного независимого аудита. Дальнейшие исследования в этом направлении должны сфокусироваться на долгосрочном эффекте для равенства сторон и доверия к системе правосудия.

Список литературы:

1. Судариков С.А. (2023). Цифровизация судопроизводства: глобальные тренды. Журнал российского права, 27(5), 45–58.
2. Верховный суд РФ (2024). Доклад о цифровизации правосудия.
3. Верховный суд РФ (2024). Отчёт о нагрузке судебного аппарата.
4. Росстат (2024). Доступ к правосудию в сельских районах.
5. World Bank (2023). Op. cit.
6. Дёгтев А.Г., Разин, В. В. Перспективы классификации нормативных требований к предпринимателям посредством применения классических методов машинного обучения // Математическое моделирование и

суперкомпьютерные технологии : Труды XXIV Международной конференции, Нижний Новгород, Нижний Новгород, 18-21 ноября 2024 года. Нижний Новгород: Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, 2024. С. 42-47.

7. Разин, В. В., Дёгтев А.Г. Эффективность применения классических методов машинного обучения при классификации требований законодательства к бизнесу // Актуальные проблемы управления : Сборник научных статей по итогам XI Всероссийской научно-практической конференции, Нижний Новгород, 22 октября 2024 года. Нижний Новгород: Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, 2024. С. 645-649.

8. Razin V.V., Krasnov A.A. Solving the problem of diagnosing a disease by ECG on the PTB-XL dataset using machine learning // Математика и ИТ – вместе в цифровое будущее. Сборник трудов III Молодежной школы (Нижний Новгород, 22–26 апреля 2024 года). Нижний Новгород: Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, 2024. С. 43-48.

9. Razin V.V., Krasnov A.A. Determining the presence of heart disease by ECG in the PTB-XL dataset using machine learning // Математика и ИТ – вместе в цифровое будущее. Сборник трудов III Молодежной школы (Нижний Новгород, 22–26 апреля 2024 года). Нижний Новгород: Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, 2024. С. 38-42.

10. Разин, В. В. Аллергодиагностика средствами искусственного интеллекта // Биосистемы: организация, поведение, управление : Тезисы докладов 77-й Всероссийской с международным участием школы-конференции молодых ученых, Нижний Новгород, 15–19 апреля 2024 года. Нижний Новгород: Нижегородский госуниверситет им. Н.И. Лобачевского, 2024. С. 302.

11. Разин В.В., Краснов А.А. Применение глубокого обучения в задачах диагностики заболевания по ЭКГ на наборе данных PTB-XL // Математика и ИТ

– вместе в цифровое будущее. Сборник трудов II Молодежной школы (Нижний Новгород, 24–28 апреля 2023 года). Нижний Новгород: Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, 2023. С. 66-72.

12. Разин В.В., Краснов А.А., Золотых Н.Ю. Глубокое обучение в задачах диагностики заболевания по ЭКГ на наборе данных РТВ-XL // Математика и ИТ – вместе в цифровое будущее. Сборник трудов Молодежной школы (Н. Новгород, 25–29 апреля 2022 г.). Нижний Новгород: Изд-во Нижегородского госуниверситета, 2022. С.78-86.

13. Разин В.В., Краснов А.А. Применение машинного обучения в задачах диагностики заболевания по ЭКГ на наборе данных РТВ-XL // Математика и ИТ – вместе в цифровое будущее. Сборник трудов II Молодежной школы (Нижний Новгород, 24–28 апреля 2023 года). Нижний Новгород: Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, 2023. С. 73-79.

14. Краснов А. А., Разин В. В., Карчков Д. А. Классификация болезней сердца на наборе данных РТВ-XL при помощи глубокого обучения // Академический форум молодых ученых стран Большой Евразии «Континент науки»: Сборник тезисов докладов, Москва, 01–04 ноября 2023 года. Москва: Центр научно-технических решений, 2023. С. 548-551.

15. Разин В.В., Краснов А.А. Использование искусственного интеллекта в задачах диагностики заболевания по ЭКГ на наборе данных РТВ-XL // Путь в науку: прикладная математика, информатика и информационные технологии. Тезисы докладов Всероссийской молодежной научно-практической конференции (Ярославль, 17–21 апреля 2023 г.). Ярославль: Ярославский государственный университет им. П.Г. Демидова, 2023. С. 93-96.

16. Razin V. [et al.]. Determining the presence of heart disease by ecg in the РТВ-XL dataset using deep learning // Математическое моделирование и суперкомпьютерные технологии: Труды XXIII Международной конференции, Нижний Новгород, 13–16 ноября 2023 года. – Нижний Новгород:

Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, 2023. С. 173-176.

17. Разин В. В., Краснов А. А., Карчков Д. А. Классификация болезней сердца на наборе данных РТВ-XL при помощи машинного обучения // Академический форум молодых ученых стран Большой Евразии «Континент науки»: Сборник тезисов докладов, Москва, 01–04 ноября 2023 года. Москва: Центр научно-технических решений, 2023. С. 570-573.

18. Разин В. В., Краснов А. А. Использование глубокого обучения в задачах диагностики заболевания по ЭКГ на наборе данных РТВ-XL // Биосистемы: организация, поведение, управление : Тезисы докладов 76-й Всероссийской с международным участием школы-конференции молодых ученых, Нижний Новгород, 11–14 апреля 2023 года. Нижний Новгород: Нижегородский госуниверситет им. Н.И. Лобачевского, 2023. С. 267.

19. Краснов А. А., Разин В. В., Карчков Д. А. Использование искусственного интеллекта для классификации ЭКГ // Биосистемы: организация, поведение, управление : Тезисы докладов 77-й Всероссийской с международным участием школы-конференции молодых ученых, Нижний Новгород, 15–19 апреля 2024 года. Нижний Новгород: Нижегородский госуниверситет им. Н.И. Лобачевского, 2024. С. 185.

20. Краснов А.А., Разин В.В., Золотых Н.Ю. Машинное обучение в задачах диагностики заболевания по ЭКГ на наборе данных РТВ-XL // Математика и ИТ – вместе в цифровое будущее. Сборник трудов Молодежной школы (Н. Новгород, 25–29 апреля 2022 г.). Нижний Новгород: Изд-во Нижегородского госуниверситета, 2022. С. 44-50.

ПРИМЕНЕНИЕ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА И ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ ДЛЯ ОПТИМИЗАЦИИ ПРАВОВЫХ ПРОЦЕССОВ В ЮРИСПРУДЕНЦИИ

Краснов А.А.

аспирант,

Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет имени Н. И. Лобачевского

Аннотация. В рамках работы приводится описание использования искусственного интеллекта и цифровых технологий в качестве эффективного инструмента для оптимизации правовых процессов в юриспруденции. Описывается внедрение цифровых технологий, в том числе на базе искусственного интеллекта, в настоящее время, а также перспективы применения в будущем.

Ключевые слова: искусственный интеллект, оптимизация правовых процессов.

Цифровые технологии и искусственный интеллект (далее ИИ) радикально трансформируют юриспруденцию, повышая эффективность управления правовыми процессами путём снижения различных затрат и решения широкого перечня социально-экономических проблем. К этому перечню относятся доступ к правосудию, коррупция, неравенство и экономическая неэффективность. Ниже рассмотрены ключевые области применения.

Одной из важнейших причин цифровизации являются автоматизация ежедневно повторяемых задач и управление документооборотом. Области такого применения:

- ИИ-инструменты: системы на базе NLP (Natural Language Processing), такие как ROSS Intelligence (на базе IBM Watson) или Kira Systems, анализируют контракты, выявляют риски, извлекают ключевые статьи и генерируют шаблоны документов;

- цифровые платформы: Электронный документооборот в судах (например, в России — ГАС "Правосудие" с интеграцией ИИ для автозаполнения форм);

- достижение социально-экономического эффекта: снижение времени на обработку документов, экономия бюджета, доступность для малого бизнеса. Важной сферой применения цифровизации является прогнозирование исходов дел и риск-менеджмент:

- ИИ-модели анализируют миллионы судебных решений, предсказывая вероятность выигрыша;

- оценка рисков сделок M&A в корпоративной юриспруденции;

- прогнозирование нагрузки на суды для оптимизации ресурсов в госуправлении;

- достижение социально-экономического эффекта: снижение коррупции: объективные прогнозы уменьшают субъективные влияния.

Также важной областью применения ИИ и цифровых технологий является электронное правосудие и онлайн-разрешение споров:

- блокчейн для смарт-контрактов, видеоконференции с ИИ-транскрипцией, онлайн-платформы разрешения споров как Modria или российский "Мой Арбитр";

- автоматизация медиации и арбитража в управлении, интеграция с ЕГАИС для госзакупок;

- достижение социально-экономического эффекта: доступ к правосудию в удалённых регионах, онлайн-платформы разрешения споров снижают затраты, ИИ-переводчики для многоязычных споров, снижение барьеров для мигрантов и инвалидов.

Также стоит отметить возможность применения одних цифровых технологий и разработанных алгоритмов с использованием ИИ для решения задач из разных сфер (например, классификация юридических сущностей [1-2] и медицинская диагностика [3-16])). Таким образом, полученное решение из одной сферы, может быть успешно применено в другой.

Однако несмотря на то, что с применением цифровых технологий и искусственного интеллекта можно решать уже достаточно обширный спектр задач в юриспруденции, приходится сталкиваться с многими вызовами:

- ошибки в интерпретации нюансов права;
- необходимость обучения ИИ на локальных нормативных базах;
- вопросы конфиденциальности данных;
- цифровой разрыв.

По мере развития ИИ и цифровых технологий решаются ключевые проблемы юриспруденции. В России потенциал высок благодаря цифровизации, но требуется регуляция. По мере развития компьютерных мощностей и совершенствования текущих методов искусственного интеллекта цифровизация сможет покрыть более широкий пласт задач, эффективно решая проблемы людей и снижая трудозатраты.

Список литературы:

1. Дёгтев А.Г., Разин, В. В. Перспективы классификации нормативных требований к предпринимателям посредством применения классических методов машинного обучения // Математическое моделирование и суперкомпьютерные технологии : Труды XXIV Международной конференции, Нижний Новгород, Нижний Новгород, 18-21 ноября 2024 года. Нижний Новгород: Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, 2024. С. 42-47.

2. Разин, В. В., Дёгтев А.Г. Эффективность применения классических методов машинного обучения при классификации требований законодательства к бизнесу // Актуальные проблемы управления : Сборник научных статей по итогам XI Всероссийской научно-практической конференции, Нижний Новгород, 22 октября 2024 года. Нижний Новгород: Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, 2024. С. 645-649.

3. Razin V.V., Krasnov A.A. Solving the problem of diagnosing a disease by ECG on the PTB-XL dataset using machine learning // Математика и ИТ – вместе в цифровое будущее. Сборник трудов III Молодежной школы (Нижний Новгород, 22–26 апреля 2024 года). Нижний Новгород: Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, 2024. С. 43-48.

4. Razin V.V., Krasnov A.A. Determining the presence of heart disease by ECG in the PTB-XL dataset using machine learning // Математика и ИТ – вместе в цифровое будущее. Сборник трудов III Молодежной школы (Нижний Новгород, 22–26 апреля 2024 года). Нижний Новгород: Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, 2024. С. 38-42.

5. Разин, В. В. Аллергодианостика средствами искусственного интеллекта // Биосистемы: организация, поведение, управление : Тезисы докладов 77-й Всероссийской с международным участием школы-конференции молодых ученых, Нижний Новгород, 15–19 апреля 2024 года. Нижний Новгород: Нижегородский госуниверситет им. Н.И. Лобачевского, 2024. С. 302.

6. Разин В.В., Краснов А.А. Применение глубокого обучения в задачах диагностики заболевания по ЭКГ на наборе данных PTB-XL // Математика и ИТ – вместе в цифровое будущее. Сборник трудов II Молодежной школы (Нижний Новгород, 24–28 апреля 2023 года). Нижний Новгород: Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, 2023. С. 66-72.

7. Разин В.В., Краснов А.А., Золотых Н.Ю. Глубокое обучение в задачах диагностики заболевания по ЭКГ на наборе данных PTB-XL // Математика и ИТ – вместе в цифровое будущее. Сборник трудов Молодежной школы (Н. Новгород, 25–29 апреля 2022 г.). Нижний Новгород: Изд-во Нижегородского госуниверситета, 2022. С.78-86.

8. Разин В.В., Краснов А.А. Применение машинного обучения в задачах диагностики заболевания по ЭКГ на наборе данных PTB-XL // Математика и ИТ

– вместе в цифровое будущее. Сборник трудов II Молодежной школы (Нижний Новгород, 24–28 апреля 2023 года). Нижний Новгород: Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, 2023. С. 73-79.

9. Краснов А. А., Разин В. В., Карчков Д. А. Классификация болезней сердца на наборе данных РТВ-XL при помощи глубокого обучения // Академический форум молодых ученых стран Большой Евразии «Континент науки»: Сборник тезисов докладов, Москва, 01–04 ноября 2023 года. Москва: Центр научно-технических решений, 2023. С. 548-551.

10. Разин В.В., Краснов А.А. Использование искусственного интеллекта в задачах диагностики заболевания по ЭКГ на наборе данных РТВ-XL // Путь в науку: прикладная математика, информатика и информационные технологии. Тезисы докладов Всероссийской молодежной научно-практической конференции (Ярославль, 17–21 апреля 2023 г.). Ярославль: Ярославский государственный университет им. П.Г. Демидова, 2023. С. 93-96.

11. Razin V. [et al.]. Determining the presence of heart disease by ecg in the РТВ-XL dataset using deep learning // Математическое моделирование и суперкомпьютерные технологии: Труды XXIII Международной конференции, Нижний Новгород, 13–16 ноября 2023 года. – Нижний Новгород: Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, 2023. С. 173-176.

12. Разин В. В., Краснов А. А., Карчков Д. А. Классификация болезней сердца на наборе данных РТВ-XL при помощи машинного обучения // Академический форум молодых ученых стран Большой Евразии «Континент науки»: Сборник тезисов докладов, Москва, 01–04 ноября 2023 года. Москва: Центр научно-технических решений, 2023. С. 570-573.

13. Разин В. В., Краснов А. А. Использование глубокого обучения в задачах диагностики заболевания по ЭКГ на наборе данных РТВ-XL // Биосистемы: организация, поведение, управление : Тезисы докладов 76-й Всероссийской с международным участием школы-конференции молодых

ученых, Нижний Новгород, 11–14 апреля 2023 года. Нижний Новгород: Нижегородский госуниверситет им. Н.И. Лобачевского, 2023. С. 267.

14. Разин, В. В. Применение искусственного интеллекта и цифровых технологий для решения проблем управления и социально-экономических задач // Актуальные проблемы управления : Сборник научных статей по итогам X Юбилейной Всероссийской научно-практической конференции, Нижний Новгород, 24 октября 2023 года. Нижний Новгород: Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, 2024. С. 650-653.

15. Краснов А. А., Разин В. В., Карчков Д. А. Использование искусственного интеллекта для классификации ЭКГ // Биосистемы: организация, поведение, управление : Тезисы докладов 77-й Всероссийской с международным участием школы-конференции молодых ученых, Нижний Новгород, 15–19 апреля 2024 года. Нижний Новгород: Нижегородский госуниверситет им. Н.И. Лобачевского, 2024. С. 185.

16. Краснов А.А., Разин В.В., Золотых Н.Ю. Машинное обучение в задачах диагностики заболевания по ЭКГ на наборе данных РТВ-XL // Математика и ИТ – вместе в цифровое будущее. Сборник трудов Молодежной школы (Н. Новгород, 25–29 апреля 2022 г.). Нижний Новгород: Изд-во Нижегородского госуниверситета, 2022. С. 44-50.

ПРИМЕНЕНИЕ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА И ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В УПРАВЛЕНИИ ПРОЕКТАМИ

Ганебных Е.В.

Кандидат эконом. наук,
доцент кафедры менеджмента и маркетинга,
Вятский государственный университет

Криницина А.А.

Студент магистратуры,
Вятский государственный университет

Аннотация. Статья посвящена применению искусственного интеллекта и цифровых технологий в управлении проектами. Рассмотрены теоретические основы цифровизации проектного управления и современные инструменты ИИ. Проанализированы практические аспекты внедрения технологий в компаниях. Даны рекомендации по эффективной интеграции ИИ.

Ключевые слова: искусственный интеллект, цифровые технологии, управление проектами, машинное обучение, прогнозирование рисков, оптимизация ресурсов, интеллектуальное управление.

В условиях высокой конкуренции бизнес постоянно находится в поисках конкурентного преимущества. Одним из способов получить его является использование передовых технологий. Это касается не только борьбы компаний за клиентов, но и конкуренции между сотрудниками внутри компании. Если компании и специалисты не стремятся совершенствовать свои условия, то велик шанс оказаться в невыгодном положении. [1 с. 33].

Основными процессами в управлении проектами является: планирование, организация, контроль и управление ресурсами. [2 с. 143-150]. Применение искусственного интеллекта в управлении проектами открывает новые возможности. Нейросети используют для прогнозирования сроков выполнения

задач, оптимизации распределения ресурсов, анализа трудозатрат и выявления рисков и отклонений на ранних стадиях проекта.

Ключевым преимуществом применения ИИ является автоматизация рутинных задач. Она позволяет снизить нагрузку на менеджеров и сосредоточиться на стратегических задачах. [3 с. 324-328].

Целью цифровизации управления проектами является повышение эффективности и гибкости. Достичь заданной цели помогает внедрение и использование ИИ как ключевого инструмента.

Искусственный интеллект позволяет расширить возможности менеджеров проектов. Быстрая адаптация к меняющимся условиям среды является ключевым конкурентным преимуществом в современном мире. В особенности, ИИ влияет на знания и возможности менеджеров проектов. Используемые цифровые инструменты обладают способностью быстро обучаться, адаптироваться и генерировать новый контент. Ключевым фактором, является то, что они способны подстраиваться под заданный контекст. Появление подобных инструментов подвергает изменению ключевые процессы в области управления проектами. Постоянное взаимодействие с цифровыми системами способствует постоянному процессу обучения. Менеджеры проектов могут быть в курсе новейших технологий и методологий. А непрерывное образование гарантирует, что менеджеры проектов обладают самыми актуальными знаниями и навыками [4 с.3].

В управлении проектами применяются следующие основные группы технологий ИИ:

1. Машинное обучение, которое используется для анализа больших объемов данных. Машинное обучение помогает выявлять закономерности и прогнозировать результаты проектов. Подобные модели помогают предсказывать вероятности и прогнозировать события [5 с. 10].

2. Большие данные помогают анализировать информацию о прошлых проектах, затратах ресурсов, времени выполнения задач. Это помогает выявлять тенденции и оптимизировать принимаемые решения

3. Роботизированная автоматизация процессов позволяет автоматизировать повторяющиеся задачи. Например, создание отчетов, контроль сроков и уведомления участников проекта.

4. Цифровые двойники позволяют моделировать процессы проекта в виртуальной среде. Результаты моделирования могут использоваться для анализа сценариев развития и принятия решений.

5. Системы поддержки управленческих решений и BI-системы позволяют визуализировать ключевые показатели проекта, анализировать производительность команды и оптимизировать распределение ресурсов.

Внедрение технологий искусственного интеллекта (ИИ) и цифровых инструментов в управление проектами уже стало значимым фактором повышения эффективности организаций. Но на практике внедрение таких технологий сопряжено с рядом особенностей.

Для того, чтобы эффективно внедрить ИИ, необходимо интегрировать его с текущими системами в компании:

- Интеграция с ERP-системами позволит прогнозировать перерасход бюджета и оптимизировать использование материалов.
- Использование ИИ в CRM-системах позволит анализировать коммуникации с клиентами, прогнозировать потребности и выявлять потенциальные проблемы в проектах.
- Интеграции с системами планирования и контроля позволяют визуализировать выполнение проекта и принимать решения на основе данных.

Также внедрение ИИ в управление проектами сопровождается рядом проблем:

1. Недостаточная совместимость систем
2. Необходимость модернизации инфраструктуры
3. Высокие требования к качеству данных
4. Сопротивление сотрудников
5. Необходимость в найме специалистов с навыками в области ИИ

6. Высокие затраты на разработку, внедрение и сопровождение ИИ-систем

Исходя из особенностей и рисков, можно сделать вывод, что внедрение ИИ эффективно при соблюдении следующих условий:

- Пошаговое внедрение. Можно начать с пилотных проектов и расширять применение ИИ постепенно.
- Повышение цифровой компетентности команды, проведение тренингов по работе с ИИ.
- Создание единого хранилища данных и стандартизация процессов.
- Готовность к изменениям и поддержка инноваций на всех уровнях компании.

В результате анализа теоретических и практических аспектов применения искусственного интеллекта (ИИ) можно выделить ключевые выводы.

Искусственный интеллект позволяет:

1. Повысить эффективность управления проектами за счет автоматизации рутинных задач, анализа больших объемов данных и предиктивной аналитики
2. Оптимизировать ресурсы
3. Улучшить коммуникации между участниками команды
4. Прогнозировать риски и сроки за счет алгоритмов машинного обучения и цифровых двойников
5. Повысить прозрачность и управляемость проектов
6. Повысить производительность труда
7. Снизить затраты
8. Развивать цифровые компетенции сотрудников

Перспективы развития применения ИИ в управлении проектами включают:

- Разработку интеллектуальных систем поддержки решений, которые способны адаптироваться к изменениям проекта.

- Интеграцию ИИ с системами управления знаниями и корпоративными платформами.
- Оценку влияния цифровизации на показатели компании и на роль менеджера проекта.

Таким образом, искусственный интеллект в управлении проектами дает возможность повысить эффективность и прогнозируемость. Но в то же время, требует более жесткого контроля со стороны управления.

Список литературы:

1. Митякин В.В. Метод параноика: принципы создания цифровых продуктов для бизнеса в условиях неопределенности. — М.: Эксмо, 2025. — 384 с.
2. Восканян Н.М., Коробицина Е.С. Внедрение искусственного интеллекта в проектное управление: практики и вызовы // JOURNAL OF MONETARY ECONOMICS AND MANAGEMENT. — 2024. — №. 9. — С. 143-150.
3. Мусаева А. Искусственный интеллект в проектном управлении: возможности и вызовы // JOURNAL OF MONETARY ECONOMICS AND MANAGEMENT. — 2024. — №. 9. — С. 324-328.
4. Felicetti A.M., Cimino A., Mazzoleni A., Ammirato S. Artificial intelligence and project management: An empirical investigation on the appropriation of generative Chatbots by project managers // Journal of Innovation & Knowledge. — 2024. — №. 9. — 10 с.
5. Фатдинов Ф.Р, Панферова Е.В. Использование искусственного интеллекта в управлении проектами // Молодой ученый. — 2024. — №. 38. — С. 10-12.

ФИНАНСОВАЯ УСТОЙЧИВОСТЬ БАНКА: РОЛЬ И ОТВЕТСТВЕННОСТЬ БУХГАЛТЕРСКОЙ СЛУЖБЫ

Леонтьева Ж.Г.

Доктор эконом. наук, профессор,
профессор кафедры бухгалтерского учета и анализа.

Санкт-Петербургский государственный экономический университет

Конлон С.М.

Студент бакалавриата,

Санкт-Петербургский государственный экономический университет

Аннотация. Статья посвящена исследованию ключевой роли бухгалтерской службы в обеспечении и поддержании финансовой устойчивости кредитной организации. Рассматриваются специфические функции бухгалтерского учета и отчетности в банковской сфере как основного инструмента формирования достоверной информации для управления рисками и принятия стратегических решений. Проанализированы прямые и косвенные обязанности бухгалтерских работников, влияющие на стабильность банка. Обоснована необходимость интеграции бухгалтерской службы в систему управления банковскими рисками и внутреннего контроля.

Ключевые слова: Финансовая устойчивость, банк, бухгалтерская служба, учетная политика, банковские риски, внутренний контроль, отчетность, ликвидность, капитал.

Финансовая устойчивость банка представляет собой комплексную характеристику, отражающую его способность выполнять обязательства перед кредиторами, вкладчиками и иными контрагентами, противостоять воздействию негативных внешних и внутренних факторов, а также поддерживать доверие на финансовом рынке. В условиях высокой волатильности и неопределенности современной экономики обеспечение финансовой устойчивости становится не просто стратегической целью, а

ключевым условием выживания кредитной организации. В данном процессе задействованы все структурные подразделения банка, однако особая роль принадлежит бухгалтерской службе, поскольку именно она формирует информационную основу для оценки текущего состояния и принятия управленческих решений.

Бухгалтерская служба в банке традиционно воспринимается как вспомогательное, техническое подразделение, ответственное за регистрацию фактов хозяйственной жизни и составление регламентированной отчетности. Однако такой взгляд является глубоко ошибочным и не соответствует современным вызовам. Сегодня бухгалтерская служба – это центр финансовой аналитики и контроля, от качества работы которого напрямую зависит адекватность оценки рисков, эффективность управления капиталом и ликвидностью, а следовательно, и общая финансовая стабильность кредитной организации.

Основополагающая роль бухгалтерской службы в обеспечении финансовой устойчивости реализуется через несколько ключевых направлений [3, с. 301-304].

Достоверность данных бухгалтерского учета является краеугольным камнем финансовой устойчивости. На основе этих данных формируется не только официальная отчетность по РСБУ и МСФО, но и вся управленческая отчетность. Ошибки или искажения в учете приводят к принятию неэффективных, а зачастую и рискованных управленческих решений [4, с. 202-207].

Например, недооценка резервов на возможные потери по ссудам искусственно завышает показатель прибыли и капитала, создавая у руководства и акционеров ложное впечатление о благополучии, в то время как реальное качество кредитного портфеля может быть критическим. Бухгалтерская служба обязана обеспечить корректное отражение всех операций в строгом соответствии с законодательством и внутренними положениями. Это включает в себя:

- Правильную классификацию активов и обязательств.
- Своевременное признание доходов и расходов.

- Точную оценку стоимости активов и обязательств.
- Формирование адекватных резервов под обесценение.

Бухгалтерский учет является основным источником информации для идентификации, оценки и мониторинга ключевых банковских рисков.

Кредитный риск. Бухгалтерия участвует в формировании резервов на возможные потери по ссудам (РВПС). От методологии расчета, выбранной в учетной политике, и добросовестности ее применения зависит размер формируемых резервов, что напрямую влияет на величину капитала и финансовый результат [7, с. 286-292].

Рыночный риск. Переоценка ценных бумаг, валюты и производных финансовых инструментов по справедливой стоимости отражается на счетах бухгалтерского учета.

Риск ликвидности. Анализ счетов бухгалтерского учета позволяет оценивать структуру активов и пассивов по срокам, что является основой для управления ликвидностью. Бухгалтерская служба предоставляет данные для построения платежного календаря и расчета обязательных нормативов ликвидности [6, с. 112-118].

Операционный риск. Внутренний контроль, осуществляемый бухгалтерской службой за совершаемыми операциями, является первой линией защиты от мошенничества и ошибок. Проверка правильности оформления документов, соответствия операций полномочиям сотрудников и законодательству минимизирует операционные потери.

Доверие со стороны клиентов, контрагентов и регулятора (Банка России) – неотъемлемый элемент финансовой устойчивости. Бухгалтерская служба обеспечивает подготовку и раскрытие финансовой отчетности, которая должна давать заинтересованным пользователям полное и точное представление о финансовом положении банка. Любые признаки сокрытия информации или манипуляций с отчетностью немедленно подрывают репутацию и могут спровоцировать отток ликвидности [5, с. 32-38].

Капитал является основным буфером, поглощающим убытки и обеспечивающим устойчивость банка в кризисных ситуациях. Бухгалтерская служба ведет учет операций с капиталом, начисления и выплаты дивидендов. Корректный учет этих операций критически важен для расчета обязательных нормативов достаточности капитала. Ошибка в учете, приведшая к завышению капитала, может маскировать реальное положение дел и привести к нарушению нормативов и применению санкций со стороны мегарегулятора.

Ответственность бухгалтерской службы в контексте финансовой устойчивости носит не только функциональный, но и в ряде случаев персональный характер. Руководитель и главный бухгалтер банка несут ответственность за достоверность представляемой отчетности перед руководством, акционерами и Банком России. В случае выявления серьезных искажений к ним могут быть применены меры административного, а в исключительных случаях – и уголовного характера [2, с. 50-75].

Для эффективного выполнения своей роли бухгалтерская служба должна быть интегрирована в общую систему риск-менеджмента и внутреннего контроля банка, а не работать изолированно. Это требует:

- Постоянного взаимодействия со службой риск-менеджмента, казначейством, кредитными подразделениями.
- Участия в разработке и актуализации учетной политики, методик оценки и резервирования.
- Повышения квалификации сотрудников в области, как бухгалтерского учета, так и основ банковского дела и риск-менеджмента [1, с. 215-218].
- Автоматизации учетных процессов для минимизации рутинных ошибок и повышения оперативности формирования управленческой информации.

В заключение следует подчеркнуть, что финансовая устойчивость банка – это не только результат работы фронт-офисных подразделений, приносящих доход, но и в значительной степени заслуга грамотно выстроенной работы бухгалтерской службы. Превращение бухгалтерии из затратного центра в

аналитический хаб, предоставляющий своевременную, достоверную и релевантную информацию, является ключевым фактором укрепления стабильности и конкурентоспособности кредитной организации в долгосрочной перспективе. Ответственность бухгалтерской службы простирается далеко за пределы технического учета и затрагивает самые фундаментальные аспекты жизнедеятельности банка.

Список литературы:

1. Бабаев Ю.А., Петров А.М. Бухгалтерский учет в коммерческих банках. М.: Вузовский учебник, 2019. - 384 с.
2. Заугарова Е.В. Модели бизнес-учета и отчетности субъекта малого предпринимательства// учебник / Санкт-Петербург, 2024.
3. Заугарова Е.В. Практические аспекты восстановления, оптимизации и цифровизации учета как вектора развития компании// В сборнике: Архитектура финансов: трансформация в условиях новой многополярности. Сборник материалов XIII Международной научно-практической конференции. Санкт-Петербург, 2024. - С. 301-304.
4. Заугарова Е.В. Трансформация подходов к бухгалтерскому, налоговому и управленческому учету в условиях цифровизации// В сборнике: Профессия бухгалтера - важнейший инструмент эффективного управления сельскохозяйственным производством. Сборник научных трудов по материалам XIII Международной научно-практической конференции, посвященной памяти профессора Василия Петровича Петрова. Казань, 2025. - С. 202-207.
5. Костина О.В. Внутренний контроль и аудит в кредитных организациях. М.: КноРус, 2020. - 298 с.
6. Лаврушин О.И., Валенцева Н.И. Банковские риски. М.: КноРус, 2018. 292 с.
7. Тавасиев А.М., Эриашвили Н.Д. Банковское дело. М.: Юнити-Дана, 2019. - 463 с.

ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ В БУХГАЛТЕРСКОМ УЧЕТЕ: НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ И ПЕРСПЕКТИВЫ

Леонтьева Ж.Г.

Доктор эконом. наук, профессор,

профессор кафедры бухгалтерского учета и анализа.

Санкт-Петербургский государственный экономический университет

Сотова Я.О.

Студент бакалавриата,

Санкт-Петербургский государственный экономический университет

Фоника А.С.

Студент бакалавриата,

Санкт-Петербургский государственный экономический университет

Аннотация. Современный этап цифровизации экономики характеризуется активным внедрением передовых технологий, среди которых искусственный интеллект (ИИ) занимает центральное место. В данной статье исследуются возможности, преимущества и риски применения технологий ИИ в сфере бухгалтерского учета и аудита.

Ключевые слова: искусственный интеллект, бухгалтерский учет, аудит, автоматизация, RPA, цифровизация, эффективность, риски, профессиональные компетенции.

Современный мир подвержен стремительной цифровизации: инновации в информационной сфере позволяют автоматизировать рабочие процессы, повышать работоспособность предприятия, открывать новые возможности для роста и развития. Наиболее примечательным примером технологического прогресса в наше время является создание и развитие искусственного интеллекта.

Согласно Указу Президента Российской Федерации от 10 декабря 2019 года № 490 «О развитии искусственного интеллекта в Российской Федерации»,

утвердившего «Национальную стратегию развития искусственного интеллекта на период до 2030 года», искусственный интеллект – это комплекс технологических решений, позволяющий имитировать когнитивные функции человека (включая самообучение и поиск решений без заранее заданного алгоритма) и получать при выполнении конкретных задач результаты, сопоставимые как минимум с результатами интеллектуальной деятельности человека [5, с. 301-304]. Эта технология, эволюционируя все обширнее, используется для решения различных задач во многих областях. Особенно заметен прогресс в экономической среде: компании активно применяют искусственный интеллект, так как он позволяет ускорять работу, уменьшать риски ошибок, анализировать и обрабатывать большие массивы данных.

Бухгалтерский учет традиционно предполагает личное участие работника на всех этапах составления отчетности, однако основная задача – внесение данных первичных документов в бухгалтерскую базу – является рутинной, требует больших временных затрат и сопряжена с риском ошибок, которые могут привести к штрафным санкциям. Подобная работа снижает мотивацию персонала и производительность компании в долгосрочной перспективе, поэтому мы считаем, что необходимо автоматизировать этот процесс.

Егорова С.Е. и Богданович И.С. выделяют 5 стадий автоматизации бухгалтерского учета: электронные таблицы (Excel, Access), «1С: Бухгалтерия», ERP-системы, облачные технологии и искусственный интеллект [5, с. 301-304]. Каждый из этих методов имеет свои преимущества и недостатки, однако именно ИИ открывает качественно новые возможности для оптимизации учетных процессов, выходящие за рамки простой автоматизации по заданным алгоритмам. Медюха Е.В. и Ковалева Е.А. определяют основные задачи, которые можно возложить на искусственный интеллект:

- автоматизированное ведение учетных записей и обработка первичных документов;
- обнаружение ошибок и неточностей в финансовых данных;

- создание шаблонов отчетов и проверка их соответствия законодательству;
- прогнозирование финансовых перспектив компании;
- анализ транзакций и выявление подозрительных операций;
- автоматический расчет налогов и налоговых деклараций [6, с. 202-207].

Несмотря на то, что массовое применение ИИ в бухгалтерии и аудите только набирает обороты, динамика его развития демонстрирует значительные успехи, и в будущем масштабы его использования будут лишь расти. Пионерами в этой области выступили крупные корпорации, такие как KPMG, разработавшая интеллектуальную платформу Clara. Данная система использует ИИ и продвинутую аналитику для автоматизации сбора и обработки информации, выявления аномалий, оценки рисков и углубленного анализа финансовых показателей [8, с. 20-29].

Параллельно развивается такое направление, как RPA (англ. Robotic Process Automation) – технология программных роботов, которые способны имитировать действия человека за компьютером. Их задача – автоматизация повторяющихся процессов, не требующих экспертной оценки. Это позволяет перераспределить ресурсы бухгалтерских служб, направив усилия специалистов на задачи, соответствующие их высокой квалификации. Согласно результатам исследований, представленных в работе Медюха Е.В. и Ковалевой Е.А., один робот RPA может заменить от 2-х до 5-ти работников и сократить себестоимость продукции на 25%, а продуктивность сотрудников при этом увеличивается на 35-50% [7]. В бухгалтерии RPA способен выполнять такие операции, как учет основных средств и нематериальных активов, учет заработной платы и отчислений в социальные фонды, учет банковских операций, учет расчетов с покупателями и заказчиками, расчет себестоимости продукции, работ и услуг. Ярким примером является опыт компании «Билайн», где программный робот RobBee, выполняющий проверку и учет операций по кассе, позволил сэкономить почти 50 млн руб.

Среди ключевых преимуществ использования ИИ, по мнению таких исследователей, как Белов Р.А. и Балашова Н.Н., Варданян С.А., можно выделить:

- повышение точности и эффективности процессов учета и аудита;
- сокращение издержек на выполнение рутинных задач;
- точное прогнозирование финансовых показателей за счет анализа больших данных [9].

Однако, наряду с положительными аспектами, при использовании искусственного интеллекта возникают также риски и ограничения. Одним из основных недостатков является зависимость ИИ от качества входных данных. Кроме того, алгоритмы ИИ не всегда могут объяснить свои выводы, что затрудняет их применение в случаях, когда требуется прозрачность процесса. Отсутствие эмоционального интеллекта у машины может вызвать затруднения в ситуациях, требующих человеческого понимания [4, с. 38-46]. Необходимо также учитывать и этические аспекты, такие как:

- защита конфиденциальной информации;
- ответственность за ошибки и неверные решения;
- предвзятость алгоритмов, основанная на несправедливых данных для обучения;
- потенциальное злоупотребление возможностями ИИ для манипуляций с отчетностью.

Главный вопрос, возникающий при внедрении такого уровня автоматизации, – сохранятся ли рабочие места? Удалов А.А., Удалова З.В., Зубарева О.А. пишут: «По данным Бюро статистики труда США, количество рабочих мест для бухгалтеров и аудиторов, по прогнозам, вырастет на 4 % в период с 2019 по 2029 год» [2, с. 51-55]. То есть ИИ не заменяет бухгалтеров, а преобразует их деятельность, выводя на первый план функции, недоступные для автоматизации. Освобождая специалистов от рутинных операций, технологии создают пространство для интеллектуальной работы с более высокой добавленной стоимостью.

Основной перспективой становится переход бухгалтера от роли технического исполнителя к роли стратегического бизнес-консультанта. Обладая освободившимся временем и аналитическими мощностями ИИ, специалист будущего сможет сосредоточиться на глубоком анализе данных, проработке финансовых сценариев и долгосрочном прогнозировании [3, с. 124-127]. Для этого, однако, ему потребуется овладеть новыми компетенциями: навыками работы с системами визуализации данных, инструментами прогнозной аналитики и методами интерпретации результатов, полученных алгоритмами.

Главная возможность, открываемая ИИ, – это кардинальное повышение значимости бухгалтера в системе управления компанией. Вместо составления отчетов его задачей становится их интерпретация, преобразование сложных массивов данных в понятные идеи и стратегические рекомендации для руководства, что позволяет бухгалтеру напрямую влиять на бизнес-решения, становясь полноценным партнером в развитии организации [1, с. 42-45].

Таким образом, ИИ способствует эволюции профессии, делая её более эффективной, творческой и востребованной в условиях цифровой экономики. Для успешной интеграции этих изменений и повышении своей конкурентоспособности от специалистов требуется постоянное обучение и адаптация к новым технологическим реалиям.

Список литературы:

1. Балашова Н. Н. Перспективы применения искусственного интеллекта и систем автоматизации в бухгалтерском учете и аудите в реалиях цифровой экономики / Балашова Н. Н., Варданян С. А. // Аудит. - 2020. - № 4. - С. 42- 45.
2. Белов Р. А. Использование искусственного интеллекта в бухгалтерском учете и аудите: новые возможности и вызовы / Белов Р. А. // Научные высказывания. - 2023. - № 08 (32). – С. 51-55.
3. Василенко Н.В., Глухих И.Н., Дадаева Б.Ш., Заугарова Е.В., Карачева А.А., Ларионова Ю.В., Осипов М.А., Островская О.Л., Петрова Е.Е.,

Подшивалова М.М., Сисина Н.Н., Толстолесова Л.А., Уманцева Л.В., Штиллер М.В., Юманова Н.Н. Цифровые экосистемы устойчивого развития экономических субъектов и бизнес-анализ// Санкт-Петербург, 2021.

4. Заугарова Е.В. Модели бизнес-учета и отчетности субъекта малого предпринимательства// учебник / Санкт-Петербург, 2024.

5. Заугарова Е.В. Практические аспекты восстановления, оптимизации и цифровизации учета как вектора развития компании// В сборнике: Архитектура финансов: трансформация в условиях новой многополярности. Сборник материалов XIII Международной научно-практической конференции. Санкт-Петербург, 2024. С. 301-304.

6. Заугарова Е.В. Трансформация подходов к бухгалтерскому, налоговому и управленческому учету в условиях цифровизации// В сборнике: Профессия бухгалтера - важнейший инструмент эффективного управления сельскохозяйственным производством. Сборник научных трудов по материалам XIII Международной научно-практической конференции, посвященной памяти профессора Василия Петровича Петрова. Казань, 2025. С. 202-207.

7. Ковалева Е. А. Использование искусственного интеллекта в бухгалтерском учете и аудите: новые возможности / Ковалева Е. А. Медюха Е. В. // Наука и мир. - 2023.

8. Удалов А. А. Интеллектуальный учет как будущее направление бухгалтерского учета / Удалов А. А., Удалова З. В., Зубарева О. А. // Учет и статистика. - 2022. - №1 (65). – С. 20-29.

9. Klychova G., Zakirova A., Gimadiev I., Leontieva J., Zaugarova E., Khusainov S. Conducting personnel audit in compliance with international standards// В сборнике: E3S Web of Conferences. 2018 International Science Conference on Business Technologies for Sustainable Urban Development, SPbWOSCE 2018. 2019. С. 02015.

ТРАНСФОРМАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСАЛТИНГА НА ОСНОВЕ ПРИМЕНЕНИЯ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА

Липина О.А.

Старший преподаватель кафедры менеджмента и права,
Высшая школа технологии и энергетики Санкт-Петербургского
государственного университета промышленных технологий и дизайна

Аннотация. Стремительное развитие искусственного интеллекта (ИИ) и технологий генеративного ИИ трансформирует отрасли по всему миру, и консалтинговый сектор не является исключением. В данной работе представлено исследование того, как ИИ меняет модель консалтинга от разовых услуг к непрерывному сопровождению. Приводятся области применения ИИ в консалтинге по нескольким ключевым направлениям. Делается вывод, что ИИ не только расширяет возможности консалтинговых компаний, но и вносит существенные изменения в способы предоставления консалтинговых услуг, значительно повышая эффективность, точность и объем консалтинговых услуг.

Ключевые слова: искусственный интеллект (ИИ), ИИ в консалтинге, оптимизация бизнес-стратегии, генеративный ИИ, управленческий консалтинг (УК)

Бурное развитие искусственного интеллекта (ИИ) является одним из основных драйвером трансформаций, затрагивающих все аспекты бизнес-моделей компаний из различных отраслей экономики по всему миру. Генеративный искусственный интеллект (ГИИ) меняет способ ведения бизнеса. Согласно исследованию Bloomberg, рынок ГИИ может достичь 1,3 триллиона долларов к 2032 году [1]. Более того, растущий спрос на решения ГИИ новых инфраструктурных продуктов и специализированных помощников, может принести около 280 миллиардов долларов дополнительного дохода от программного обеспечения.

Управленческий консалтинг (УК) является одной из старейших и наиболее известных специализированных консалтинговых услуг в мире, которая в равной степени используется частным сектором и государственным сектором. Значительное влияние цифровой трансформации на инновации бизнес-моделей было отмечено в глобальных компаниях УК. В июле 2023 года KPMG объявила, что инвестирует 2 млрд. долларов в облачные сервисы и ИИ в течение следующих пяти лет в рамках расширенного партнерства с Microsoft. Стратегия BCG в области ИИ основана на правиле 10/20/70: 10% работы в области ИИ следует направлять на алгоритмы, 20% – на данные и технологическую инфраструктуру, а 70% – на совместное развитие бизнеса и людей. BCG убеждена, что, переосмыслив взаимоотношения между людьми и машинами, можно достичь полного влияния ИИ на бизнес [2].

По мере развития технологии ИИ и машинного обучения (МО) будут влиять на процесс принятия решений, а также на организационные модели и структуру организаций. В последнее время ИИ привлекает большое внимание своим влиянием на общее управление и операционную деятельность. Возможность использования ИИ при выполнении функций менеджмента и реагирование в режиме реального времени позволяет раскрыть потенциал роста глобальной конкурентоспособности современного бизнеса, однако для этого не требуется полная автоматизация менеджмента (достаточно его автоматизировать на 34,15%) [3].

В настоящее время под влиянием процесса цифровой трансформации (ЦТ) процесс проведения проекта по УК все больше отходит от классической модели проведения проекта и встраивается в методологию Agile, согласно которой ведение проекта УК можно разбить на короткие сессии – итераций, что позволяет участникам проекта вносить корректировки. Консультант и его группа может помочь клиенту составить свою собственную дорожную карту и оперативно изменить ее как реакцию на возникновение внутренних и внешних угроз с использованием имеющейся экспертизы. Agile-разработка отражает подход жизненного цикла продукта (непрерывная поставка ценности), а не

проектный подход (начало-конец). Последовательные небольшие изменения в процессе и структуре, происходящие на постоянной основе более эффективны, не встречают сопротивления со стороны менеджеров и сотрудников [4]. Таким образом проект УК рассматривается как процесс непрерывного сопровождения и поддержки организации в ходе проведения непрерывных изменений, где изменяются бизнес-модель, взаимодействие строится на долгосрочной основе, консультант разделяет с клиентом ответственность за достижение бизнес-результатов, а также появляются новые функции консультанта, которых не было в классической модели и которые могут выполняться командой или одним гибким специалистом: data scientists, AI-инженеры, и "гибридные" консультанты. По мере развития информационных технологий ИИ позволяет создавать результаты, которые выглядят так, как будто их создал консультант по управлению во всех областях (см. таблицу 1).

Таблица 1 – Области влияния ИИ в управленческом консалтинге

Область УК	Влияние ИИ на функции УК
Data аналитика	• Скорость обработки данных • Принятие решений на основе данных
Предиктивный анализ	• Выработка стратегии • Прогноз рыночных тенденций • Анализ клиентского опыта
Повышение креативности	• Генерация идей • Создание модели • Альтернативные пути решения проблем
Снижение затрат	• Автоматизация • Совершенствование методов принятия решений • Оптимизация операционных процессов
Риск менеджмент	• Определение зон рисков и оценка рисков • Выработка стратегий по снижению рисков
Автоматизация рутинных задач	• Эффективность и фокус на стратегических активностях • Снижение затрат
Оптимизация операций	• Оптимизация использования ресурсов • Управление проектами • Оптимизация рабочего процесса
Мониторинг и составление отчетов в реальном времени	• Своевременная идентификация • Предложения в реальном времени • Мониторинг производительности
Улучшение принятия решений	• Обоснованные рекомендации • Анализ нескольких источников данных • Прогнозирование потенциальных результатов
Улучшение коммуникаций	• Чат-боты для рутинных операций

Область УК	Влияние ИИ на функции УК
	• Автоматизация планирования • Мгновенные ответы
Персонализация	• Индивидуальные рекомендации • Индивидуальные стратегии • Специфические потребности клиентов
Улучшенное понимание потребностей клиентов	• Целевой маркетинг • Понимание потребностей клиентов • Стратегии продаж
Управление знаниями	• Организация сбора информации • Выявление потребности и областей дополнительных исследований
Анализ конкурентной среды	• Сбор точной, своевременной информации • Выявление тенденций и закономерностей
Управление талантами	• Построение карьерного развития сотрудников • Обеспечение необходимыми обучающими программами и тренингами

В настоящее время на рынке представлен широкий спектр инструментов ИИ (например, ClickUp AI, ChatGPT, AskCodi, Document AI, Bard, которые широко применяются в УК. Таким образом можно составить распределение функций между консультантом по управлению и ИИ как показано на рисунке 1. На современном этапе развития технологий все-таки УК рассматривается как бизнес, на каждом из этапов связанный с людьми. Компания, предоставляющая услуги УК, может использовать ИИ для получения аналитики в режиме реального времени, помогая им определять области, требующие внимания, что приводит к значительной экономии в долгосрочной перспективе, в т.ч. оптимизируя рутинные процессы, обеспечивающие снижение текущих издержек и уменьшая потери, обусловленных человеческим фактором [5].



Рисунок 1 – Эволюция роли человека и ИИ в цикле итерации УК

Роль и обязанности консультанта по управлению могут в дальнейшем претерпеть некоторые изменения. Потребуется создать дополнительную категорию функций в рамках роли консультанта по управлению, например, «объяснителя». Данная новая роль позволит консультантам по управлению обеспечивать ясность в отношении результатов ИИ, процесс принятия решений и интуицию, стоящую за правилами и сделанным выбором.

По мере развития ИИ можно ожидать, что будет больше стратегий и идей, основанных на ИИ, интегрированных в услуги УК. Это в конечном итоге увеличит ценность консультантов для клиентов, повысив их эффективность и результативность. Способность ИИ обрабатывать большие объемы информации и делать выводы гораздо быстрее, чем консультанты-люди, является важным преимуществом в УК. Использование ИИ таким образом может помочь компаниям найти новые источники дохода или оптимизировать существующие процессы для повышения эффективности, помимо других преимуществ.

Список литературы:

1. Generative AI to become a \$1.3 trillion market by 2032, research finds. Bloomberg.com. URL: <https://www.newfortunetimes.com/generative-ai-to-become-a-1-3-trillion-market-by-2032-bloomberg-intelligence/> (дата обращения: 01 ноября 2025).
2. Big 4 accounting firm KPMG to invest \$2 billion in AI, cloud services. The Economic Times. URL: <https://economictimes.indiatimes.com/tech/technology/big-4-accounting-firm-kpmg-to-invest-2-billion-in-ai-cloud-services/articleshow/101687385.cms> (дата обращения: 01 ноября 2025).
3. Леонтьева Е.Ю., Морозова И.А., Леонтьев А.Н., Сметанина А.И., Сметанин А.С. Искусственный интеллект в менеджменте: возможности и ограничения// Экономика: вчера, сегодня, завтра, 2023. – Т. 13(№ 10А). – С. 658-667. DOI: 10.34670/AR.2023.77.89.085

4. Липина О.А. Особенности применения управленческого консультирования в условиях непрерывных изменений в фармацевтической отрасли// Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2025. – № 3(112). – С. 160-169. – DOI 10.21295/2223-5639-2025-3-160-169.

5. Махортов А.А. Актуальные проблемы внедрения искусственного интеллекта в консалтинге и аудите// Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. – 2024. – № 12. – С. 233-238. doi:10.24412/2220-2404-2024-12-14

ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В ОБЛАСТИ МЕНЕДЖМЕНТА

Лохина И. Н.

Кандидат эконом. наук, доцент,
доцент кафедры финансов и правового регулирования финансового рынка
НИУ — филиал РАНХиГС

Химин И. А.

Студент бакалавриата,
Нижегородский институт управления – филиал РАНХиГС

Аннотация. В статье рассматривается трансформация менеджмента под влиянием искусственного интеллекта. Анализируются ключевые направления внедрения: автоматизация процессов, аналитика данных, стратегическое прогнозирование. Рассмотрены барьеры цифровизации: кадровый дефицит, инфраструктурные ограничения, правовые риски. Определены перспективные векторы развития: адаптивные платформы и совершенствование законодательства.

Ключевые слова: Искусственный интеллект, автоматизация, аналитика данных, прогнозирование, управление цепочками, стратегия, цифровая трансформация

В условиях стремительного роста данных и усложнения бизнес-процессов искусственный интеллект (ИИ) превратился из технологической новинки в ключевой инструмент для повышения эффективности. От автоматизации рутинных задач до принятия стратегических решений, ИИ уже сегодня активно проникает в различные сферы управления. Уже сегодня ИИ активно используется в управлении во многих направлениях:

- автоматизация маркетинговых задач;
- аналитика больших данных;
- прогнозирование и планирование;
- персонализация управления;
- управление логистикой.

Современный маркетинг невозможно представить без использования технологий искусственного интеллекта. ИИ помогает специалистам полностью автоматизировать рутинные задачи, анализировать огромное количество информации, персонализировать подход к клиентам.

Практическое применение ИИ наблюдается на маркетплейсах. С помощью ИИ компании анализируют поведение покупателей, на основе этих данных определяют целевую аудиторию, прогнозируют спрос и более качественнее настраивают рекламные компании. Примером служит маркетплейс Wildberries, где алгоритмы искусственного интеллекта формируют персональные рекомендации в приложении и показывают соответствующую рекламу. Такой подход позволяет привлекать заинтересованных покупателей и увеличивать продажи.

В стратегическом планировании искусственный интеллект применяется для анализа данных и прогнозирования рисков. Так бизнес становится более гибким и успевает среагировать на изменения. Например, Сбербанк использует ИИ для анализа поведения клиентов и прогнозирования их финансовых потребностей. На основе этих данных банк формирует персональные предложения, что повышает привлекательность его услуг для клиентов [2]

Еще одна важная сфера применения — это логистика. Использование ИИ и анализа больших данных позволяет выстроить процесс поставок максимально эффективно, значительно сократив издержки. Например, Оператор экспресс-доставки «Сдэк» применяет ИИ для анализа исторических данных и оптимизации маршрутов[3]. Система прогнозирует объём и вид необходимого транспорта, что позволяет снизить «холостой» пробег.

Однако, несмотря на все очевидные плюсы и широкие возможности, которые искусственный интеллект открывает для российской экономики, нельзя не отметить и целый ряд проблем. Существуют серьезные барьеры, которые на данный момент тормозят его повсеместное внедрение и развитие.

1. Недостаточная подготовленность инфраструктуры. Одним из главных препятствий является недостаточная подготовленность инфраструктуры и нехватка квалифицированных специалистов в области искусственного интеллекта. В России, как и в других странах, существует дефицит кадров с необходимыми знаниями и навыками для разработки, внедрения и обслуживания ИИ-систем. Решением данной проблемы является разработка государственных программ по повышению квалификации специалистов в области ИИ и цифровой трансформации, такие как Национальная стратегия развития искусственного интеллекта (ИИ) до 2030 года, утверждённая Указом Президента РФ №490 в 2019 году.[5]

2. Недостаток данных Критическим барьером для внедрения ИИ выступает дефицит качественных данных. Многие российские предприятия сталкиваются с недостаточной цифровизацией и уязвимостью систем защиты. Для решения этой проблемы требуется создание защищенной инфраструктуры — центров обработки данных, облачных платформ и промышленных сетей, а также развитие отечественной компонентной базы.

3. Правовой аспект. Развитие ИИ в управлении сдерживают нерешенные правовые проблемы в частности, отсутствие четких процедур установления ответственности за действия автоматизированных систем и надежных механизмов защиты данных. В российском законодательстве эти аспекты уже

начинают прорабатываться, что создает необходимую правовую основу для дальнейшего развития технологий.

Одной из ключевых проблем современного стратегического управления является растущая сложность принятия решений в условиях неопределенности и большого объема данных. В этой связи использование искусственного интеллекта (ИИ) представляется не просто трендом, а необходимым условием для повышения конкурентоспособности.

Перспективным направлением является переход систем поддержки принятия решений (СППР) от ретроспективного анализа к генерации обоснованных сценариев развития. Это позволит не только прогнозировать рыночную динамику, но и моделировать риски, повышая обоснованность управленческих решений [4].

Еще одной проблемой, которую призваны решить новые технологии, является стандартизация управленческих процессов, не учитывающая специфику задач отдельных руководителей. Персонализированные платформы на базе ИИ способны адаптировать отчетность и аналитику под конкретные цели, повышая операционную эффективность команд.

Значительный потенциал связан с преодолением разрозненности корпоративных данных через конвергенцию ИИ с другими технологиями, такими как интернет вещей (IoT) и блокчейн. Синергия этих решений позволяет создавать гибкие автоматизированные системы, что особенно актуально для управления производством и цепями поставок, где критически важна сквозная прозрачность в реальном времени [4].

Внедрение интеллектуальных систем требует пересмотра систем оценки. Традиционные KPI необходимо дополнить прогнозными метриками для более точного измерения эффективности управленческих решений [5]. Параллельно требуется развитие правового поля, которое обеспечит баланс между технологическим прогрессом и этическими требованиями.

Таким образом, проникновение технологий искусственного интеллекта в управленческие практики носит трансформационный характер. Оно не просто

автоматизирует отдельные задачи, а системно меняет саму парадигму управления, смещая акцент в сторону аналитически обоснованных и стратегически выверенных решений.

Список литературы:

1. Автоматизация маркетинговых процессов с помощью искусственного интеллекта: преимущества и вызовы [Электронный ресурс] / С. А. Галиев, И. В. Коваленко // Cyberleninka. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/avtomatizatsiya-marketingovyh-protssesov-s-pomoschyu-iskusstvennogo-intellekta-preimuschestva-i-vyzovy> (дата обращения: 25.10.2025).

2. Баженова, О. В. Использование искусственного интеллекта в стратегическом менеджменте [Электронный ресурс] / О. В. Баженова, Е. Н. Комарова // Cyberleninka. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/iskpolzovanie-iskusstvennogo-intellekta-v-strategicheskom-menedzhmente/viewer> (дата обращения: 25.10.2025).

3. ИТОБ. Применение искусственного интеллекта в российской логистике [Электронный ресурс] / ИТОБ. – URL: <https://itob.ru/blog/primenenie-iskusstvennogo-intellekta-v-rossiyskoy-logistike/> (дата обращения: 01.11.2025).

4. Морозова, Е. С. Цифровизация промышленности: барьеры на пути внедрения искусственного интеллекта и предложения по их преодолению [Электронный ресурс] / Е. С. Морозова, М. В. Коптева // Cyberleninka. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovizatsiya-promyshlennosti-bariery-na-puti-vnedreniya-iskusstvennogo-intellekta-i-predlozheniya-po-ih-preodoleniyu/viewer> (дата обращения: 25.10.2025).

5. Рынок искусственного интеллекта в России [Электронный ресурс]. – URL: <https://delprof.ru/press-center/open-analytics/rynok-iskusstvennogo-intellekta-v-rossii/> (дата обращения: 25.10.2025).

МЕТОДЫ И ТЕХНОЛОГИИ РЕАЛИЗАЦИИ КОНЦЕПЦИИ КИБЕРБЕЗОПАСНОСТИ ZERO TRUST ДЛЯ ЗАЩИТЫ КОММЕРЧЕСКОЙ ТАЙНЫ НА РАЗЛИЧНЫХ ЭТАПАХ ЕЕ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА

Лыкова Е.А.

Студент магистратуры,

Национальный исследовательский университет «МЭИ»

Лыкова Е.С.

Кандидат эконом. наук, доцент,

Волжский государственный университет водного транспорта

Аннотация. Работа посвящена разработке методики защиты коммерческой тайны как инновационного актива на основе концепции Zero Trust. В результате проведенного анализа была разработана комплексная методика защиты коммерческой тайны, ключевым результатом которой стала математическая модель и алгоритм многокритериальной оптимизации, позволяющий количественно определять оптимальные параметры политик безопасности. Разработанный подход позволяет перейти от качественных описаний принципов Zero Trust к количественному обоснованию управленческих решений в области экономической безопасности.

Ключевые слова: современные подходы кибербезопасности, многокритериальная оптимизация, метод градиентного спуска, экономическая безопасность, концепция Zero Trust.

Коммерческая тайна в современном понимании представляет собой широкий спектр знаний и информации, обеспечивающей экономическое преимущества [4]. К ее ключевым объектам относятся:

1. персонал и ноу-хау – накопленные сотрудниками уникальные знания и методики, не формализованные в документации;
2. материальные и электронные носители – чертежи, документация,

базы данных, хранящихся на физических и цифровых носителях информации;

3. производственные технологии – уникальные инженерные решения, патентоспособные методики и спецификации производственных процессов;

4. совокупность методов и способов обработки Big Data – алгоритмы анализа больших данных, позволяющие извлекать уникальные рыночные решения;

5. искусственный интеллект – обученные модели искусственного интеллекта, их архитектура и весовые коэффициенты представляют собой ценный актив, утечка которого эквивалентна потере конкурентного преимущества;

6. организационные технологии – уникальные системы управления, бизнес модели и методологии ведения проектов.

Основные каналы разглашения связаны с действиями (умышленными или неумышленными) персонала, кражей или утратой материальных и электронных носителей, а также недостаточной защитой самих технологических процессов от кибершпионажа со стороны конкурентов или иных криминальных структур [5]. Злоумышленники активно эксплуатируют уязвимости в инфраструктуре, применяют продвинутое постоянное угрозы и внедряют вредоносное программное обеспечение для длительного скрытого доступа к критическим активам. Кроме того, риски многократно возрастают при использовании облачных сервисов и привлечении сторонних подрядчиков, чьи системы безопасности могут не соответствовать требуемому уровню защиты коммерческой тайны.

В основе концепции Zero Trust лежит строгий математический аппарат, позволяющий перевести качественные характеристики безопасности в количественные показатели [1]. Центральным элементом является динамический индекс доверия, который вычисляется как взвешенная сумма трех ключевых компонентов по формуле (1).

$$T(t) = w_a \times A(t) + w_b \times B(t) + w_c \times C(t), \quad (1)$$

где t – текущий момент времени,

$A(t)$ – компонент аутентификации,

$B(t)$ – компонент авторизация,

$C(t)$ – контекстный компонент,

w_a, w_b, w_c – весовые коэффициенты компонентов,

$T(t)$ – интегральный показатель доверия.

Компонент аутентификации рассчитывается по формуле 2.

$$A(t) = \alpha_1 \times A_{\text{биометрия}}(t) + \alpha_2 \times A_{\text{повед}}(t) + \alpha_3 \times A_{\text{многоф}}(t), \quad (2)$$

где $A_{\text{биометрия}}(t)$ – оценка статистических и динамических биометрических параметров,

$A_{\text{повед}}(t)$ – анализ поведенческих паттернов,

$A_{\text{многоф}}(t)$ – результаты многофакторной проверки,

$\alpha_1, \alpha_2, \alpha_3$ – весовые коэффициенты компонентов.

Похожим образом производится расчет компонента авторизации – по формуле (3).

$$B(t) = \beta_1 \times B_{\text{рол}}(t) + \beta_2 \times B_{\text{проект}}(t) + \beta_3 \times B_{\text{иерарх}}(t), \quad (3)$$

где $B_{\text{рол}}(t)$ – оценка соответствия формальной должности,

$B_{\text{проект}}(t)$ – принадлежность к текущим проектам,

$B_{\text{иерарх}}(t)$ – уровень доступа в системе привилегий,

$\beta_1, \beta_2, \beta_3$ – весовые коэффициенты компонентов.

Формула для контекстного компонента выводится аналогичным образом (формула 4).

$$C(t) = c_1 \times C_{\text{вр}}(t) + c_2 \times C_{\text{локац}}(t) + c_3 \times C_{\text{устр}}(t) + c_4 \times C_{\text{сеть}}(t), \quad (4)$$

где $C_{\text{вр}}(t)$ – временные параметры доступа,

$C_{\text{локац}}(t)$ – геопространственный контекст,

$C_{\text{устр}}(t)$ – характеристики устройства,

$C_{\text{сеть}}(t)$ – параметры сетевого соединения,

c_1, c_2, c_3, c_4 – весовые коэффициенты компонентов.

На основе представленных математических моделей компонентов системы Zero Trust может быть сформулирована задача многокритериальной

оптимизации с целью определения оптимальных весовых коэффициентов [2]. Используя введенные формулы (1) – (4) для компонентов доверия, задача оптимизации формулируется как минимизация композитного функционала и представлена формулой (5).

$$\min_T \{w, \alpha, \beta, c\} = L = \gamma_1 FPR(T) + \gamma_2 FNR(T) + \gamma_3 \text{cost}(T), \quad (5)$$

где $\{w, \alpha, \beta, c\}$ – вектор оптимизируемых параметров,

L – функция потерь,

$\gamma_1, \gamma_2, \gamma_3$ – весовые коэффициенты важности критериев,

$FPR(T)$ – False Positive Rate – частота ложных срабатываний,

$FNR(T)$ – False Negative Rate – частота пропуска угроз,

$\text{cost}(T)$ – стоимость пользовательского опыта.

Данная постановка задачи отражает фундаментальный компромисс в информационной безопасности: невозможно одновременно максимизировать безопасность, удобство и доступность. Оптимизация функции L позволяет найти величины, при которых совокупности потери от всех трех факторов минимальны для организации [3].

Ключевыми оптимизационными критериями являются

1. частота ложных срабатываний – FPR – характеризует количество ошибочных блокировок легитимных запросов доступа;
2. частота пропуска угроз – FNR – отражает долю необнаруженных инцидентов безопасности;
3. влияние на пользовательский опыт – cost – количественная оценка снижения.

Для определения оптимальных весовых коэффициентов применяется итерационная процедура градиентного спуска, позволяющая последовательно приближаться к точке минимума суммарных потерь. На каждом шаге алгоритма производится корректировка весов в направлении противоположном градиенту функции потерь, с учетом заданной скорости обучения.

Процесс оптимизации требует разумной балансировки между противоречивыми требованиями: усиление компонента аутентификации

снижает вероятность несанкционированного доступа, но увеличивает операционные издержки; повышение веса контекстного анализа улучшает выявление аномального поведения, но может приводить к избыточным блокировкам.

В рамках исследования задачи многокритериальной оптимизации для принципа Zero Trust разработан программный модуль на Python. В этом модуле реализован итерационный алгоритм градиентного спуска для минимизации композитной функции потерь, отражающей фундаментальный компромисс между безопасностью и удобством.

В коде реализована численная оптимизация весовых коэффициентов аутентификации, авторизации и контекстного анализа с целью минимизации функции потерь, а также реализована визуализация процесса оптимизации с построением трех графиков: сходимости функции потерь, динамики весов и траектории движения в пространстве параметров. Результаты исследования приведены на рисунках 1-3.

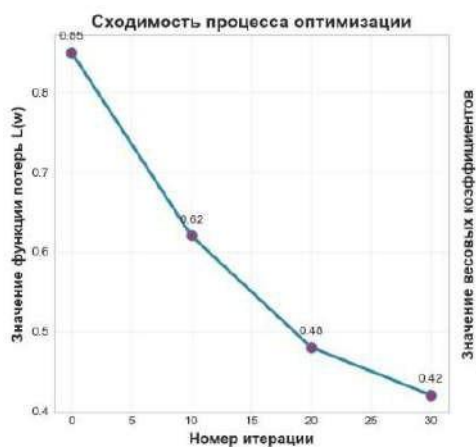


Рисунок 1 – Сходимость процесса оптимизации

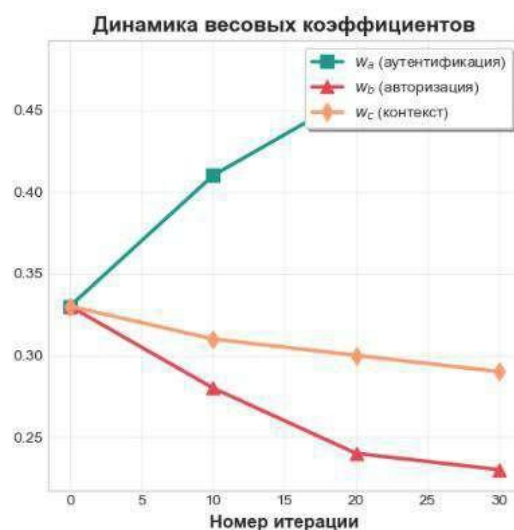


Рисунок 2 – Динамика весовых коэффициентов

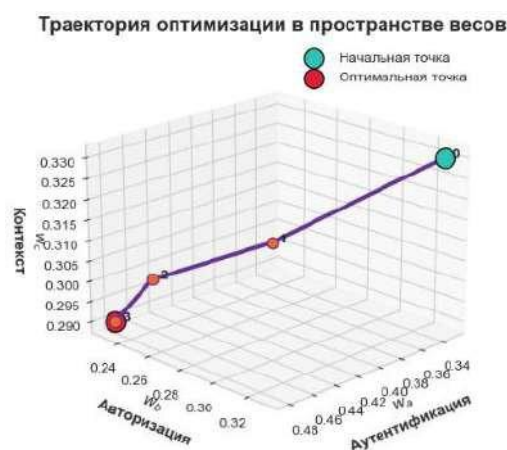


Рисунок 3 – Сходимость процесса оптимизации

Анализируя полученные результаты можно сделать следующие выводы.

1. Эффективность процедуры оптимизации — процесс градиентного спуска продемонстрировал высокую эффективность: значение суммарных потерь было снижено на 50,6% (с 0,85 до 0,42), что подтверждает корректность выбранного математического аппарата для нахождения баланса между FPR, FNR и cost.

2. Качественное изменение приоритетов безопасности — результат оптимизации указывает на существенное перераспределение весовых коэффициентов, вес аутентификации (w_a) показал наибольший рост. Значит, для минимизации общих потерь необходима строгая проверка подлинности как наиболее эффективный на данной конфигурации компонент. Вес авторизации (w_b) и контекстного анализа (w_c) уменьшились, значит, алгоритм нашел

компромисс, при котором их относительный вклад в общую структуру функции потерь был признан менее критичным по сравнению с аутентификацией.

3. На рисунке 4 представлена траектория пути в 3D-пространстве весов от начальной точки к оптимальной. Плавная сходимость графика потерь и отсутствие резких колебаний на графике весов свидетельствуют о стабильности процесса оптимизации.

Таким образом, разработанный инструмент не только успешно решил поставленную задачу оптимизации, но и предоставил ценный вывод о том, какой вклад каждый компонент Zero Trust должен вносить в общую безопасность системы для конкретного набора условий и ограничений.

Список литературы:

1. Лыкова Е.А., Лыкова Е.С. Применение метода наименьших квадратов для нахождения прогнозируемых значений // Современные инновации, системы и технологии. 2024. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/primenenie-metoda-naimenshih-kvadratov-dlya-nahozhdeniya-prognoziruemyh-znacheniy> (дата обращения: 05.11.2025).

2. Блинова Е.И. Применение метода наименьших квадратов при обработке результатов полноблочного регрессионного эксперимента. Труды БГТУ. Серия 3: Физико-математические науки и информатика. 2010; 6: 31-34.

3. Лыкова Е.С. Методы прогнозирования функционирования и развития социально-экономических процессов: иерархия и оценка. Экономика и предпринимательство. 2015; 6(2): 79-85.

4. Вершинина Е.С. , Щербакова М.П. Коммерческая тайна: понятие, условия обработки // Юридическая наука и практика: Вестник Нижегородской академии МВД России. 2022. №1 (57). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kommercheskaya-tayna-ponyatie-usloviya-obrabotki> (дата обращения: 10.11.2025).

5. Балычев А.П. Коммерческая тайна как вид конфиденциальной информации: правовое регулирование в Российской Федерации // Вестник

науки. 2024. №4 (73). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kommercheskaya-tayna-kak-vid-konfidentsialnoy-informatsii-pravovoe-regulirovanie-v-rossiyskoy-federatsii> (дата обращения: 10.11.2025).

**УЧЕТ И АНАЛИЗ ЭКОСИСТЕМНЫХ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ:
ПРОБЛЕМЫ ПРИЗНАНИЯ И ОЦЕНКИ НЕМАТЕРИАЛЬНЫХ
АКТИВОВ**

Лохина И.Н.

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

Марамзина К.В.,

Студент бакалавриата,
Нижегородский институт управления – филиал РАНХиГС

Билина К.Ю.,

Студент бакалавриата,
Нижегородский институт управления – филиал РАНХиГС

Аннотация. В статье исследуются проблемы бухгалтерского учета и анализа в компаниях, функционирующих на основе экосистемных бизнес-моделей. Центральное внимание уделяется сложностям признания и оценки ключевых нематериальных активов, таких как сетевые эффекты, платформенные технологии, данные пользователей и цифровые бренды, которые не находят адекватного отражения в традиционной финансовой отчетности. Обосновывается необходимость адаптации существующих учетных принципов и разработки новых аналитических показателей для повышения информационной прозрачности и достоверности оценки стоимости таких компаний.

Ключевые слова: экосистемная бизнес-модель, нематериальные активы, МСФО, сетевые эффекты, платформа, данные пользователей, стоимость бренда, финансовый анализ.

Современная экономика характеризуется стремительным ростом компаний, построивших свои бизнес-модели вокруг цифровых платформ и экосистем. Такие компании, как Alphabet, Amazon, Apple, Yandex, Sber, создают комплексные среды, объединяющие различные продукты и услуги для максимального удержания клиента. «В основе экосистемы лежит платформа, которая обеспечивает взаимодействие между различными группами пользователей, создавая ценность для всех участников» [1, с. 45]. Ключевые активы таких структур носят преимущественно нематериальный характер, что порождает существенный разрыв между их рыночной и балансовой стоимостью.

Традиционные системы бухгалтерского учета, регламентируемые такими стандартами, как МСФО (IAS) 38 «Нематериальные активы», оказались не вполне пригодными для адекватного отражения стоимости, создаваемой экосистемами. Это создает серьезные проблемы для инвесторов, аналитиков и других стейкхолдеров, которые не могут в полной мере оценить потенциал и риски подобных компаний на основе их официальной отчетности.

Специфика экосистемных бизнес-моделей и их ключевые нематериальные активы

Экосистемная бизнес-модель представляет собой сеть независимых, но взаимосвязанных компаний, поставщиков, потребителей и других участников, которые взаимодействуют через единую платформу для создания и обмена ценностью. Ее отличительными чертами являются: кросс-продажи, использование общих ресурсов, синергия между сервисами и, что наиболее важно, сетевые эффекты. Сетевые эффекты возникают, когда ценность

продукта или услуги для одного пользователя возрастает с ростом числа других пользователей [2, с. 112].

Ключевыми нематериальными активами экосистемы являются:

1. Сама платформа и ее технологии: программное обеспечение, алгоритмы, интерфейсы (UI/UX), которые обеспечивают функционирование экосистемы.

2. Сетевые эффекты: возникающая ценность от масштаба и связности пользовательской базы. Это не просто количество пользователей, а плотность их взаимодействий.

3. Данные пользователей: большие данные о поведении, предпочтениях и взаимодействиях клиентов, которые являются сырьем для улучшения сервисов, персонализации и монетизации.

4. Цифровой бренд и репутация: доверие и лояльность, распространяющиеся на все сервисы внутри экосистемы.

5. Интеллектуальный капитал и организационная культура: способность команды к постоянной инновации и адаптации.

Проблемы признания нематериальных активов экосистем в бухгалтерском учете

Согласно МСФО (IAS) 38, нематериальный актив должен признаваться в финансовой отчетности, если существует вероятность получения будущих экономических выгод и его стоимость может быть надежно оценена. Именно эти критерии становятся основным барьером для отражения ключевых активов экосистемы.

Проблема идентификации и делимости. Многие активы, такие как сетевые эффекты и синергия между сервисами, не являются делимыми от компании в целом. «Сетевой эффект не может быть продан, передан или обременен отдельно от бизнеса, и его возникновение часто является результатом совпадения множества факторов, что не позволяет однозначно идентифицировать его как актив» [3, с. 28]. Следовательно, он не удовлетворяет критериям признания по МСФО (IAS) 38 и не отражается в балансе.

Проблема контроля. Компания должна иметь возможность контролировать актив. В случае с пользовательскими данными возникают правовые и этические сложности. Хотя компания может использовать данные, право собственности на персональные данные часто остается за пользователем и жестко регулируется законодательством. Это ставит под вопрос выполнение критерия контроля для признания данных в качестве актива [4, с. 15].

Проблема надежности оценки. Оценка базы пользователей требует применения методов дисконтирования денежных потоков, которые крайне чувствительны к субъективным предположениям. «Использование доходного подхода для оценки стоимости клиентской базы сопряжено с высокой степенью неопределенности, что противоречит принципу надежности финансовой информации» [5, с. 61].

В результате этих проблем основные драйверы стоимости экосистемы – ее масштаб, вовлеченность пользователей и потенциал монетизации – остаются «за бортом» официального бухгалтерского баланса, формируя так называемую «невидимую» или «скрытую» стоимость.

Аналитические подходы к оценке стоимости экосистемных компаний

Учитывая ограниченность традиционной финансовой отчетности, анализ экосистемных компаний смещается в сторону использования нефинансовых (операционных) показателей и методов мультипликативной оценки.

Ключевые метрики для анализа:

- Размер и активность пользовательской базы: Monthly Active Users (MAU), Daily Active Users (DAU).
- Монетизация: Average Revenue Per User (ARPU).
- Вовлеченность: время, проведенное на платформе, частота использования, количество взаимодействий между пользователями.
- Стоимость привлечения клиента (CAC) и пожизненная ценность клиента (LTV): соотношение LTV/CAC является ключевым индикатором устойчивости бизнес-модели.

- Эффективность платформы: количество транзакций, объем данных, генерируемых пользователями.

«Для платформенных компаний показатель LTV является более релевантным индикатором долгосрочной стоимости, чем квартальная прибыль, так как он отражает потенциал будущей монетизации сложившейся пользовательской базы» [6, с. 33].

Методы оценки. Аналитики часто используют модифицированные versions методов дисконтирования денежных потоков (DCF), где в качестве драйвера роста выступают нефинансовые показатели. Также широко применяются сравнительные мультипликаторы, такие как:

- Цена / Выручка (P/S);
- Стоимость предприятия / Выручка (EV/S);
- Стоимость компании на одного активного пользователя (Value per User).

Эти мультипликаторы позволяют сравнивать компании с схожими бизнес-моделями, даже если они еще не вышли на прибыльность.

Заключение. Экосистемные бизнес-модели бросают вызов устоявшимся принципам бухгалтерского учета. Это приводит к значительному занижению балансовой стоимости компаний и снижает информационную полезность финансовой отчетности для принятия решений.

«Будущее учета и анализа лежит в конвергенции финансовых и нефинансовых данных, создающих целостную картину стоимости современной компании» [7, с. 88]. Такой комплексный подход позволит стейкхолдерам принимать обоснованные решения в условиях цифровой трансформации экономики.

Список литературы:

1. Паршина В. С. Эволюция бизнес-моделей в цифровой экономике: от цепочки к экосистеме // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2021. – № 5-2. – С. 44–48.

2. Райан Х., Стивен П. Сетевые эффекты как ключевой актив платформенных компаний // Финансы и кредит.–2020.–Т. 26, № 1. – С. 110–125.
3. Ковалева Т. М. Нематериальные активы в цифровую эпоху: проблемы признания и оценки по МСФО // Международный бухгалтерский учет. – 2022. – Т. 25, № 3. – С. 26–41.
4. Смирнов Л. А. Учет данных как актива: правовые и методологические аспекты//Бухгалтерский учет в издательстве и полиграфии.–2019.–№ 4.–С.13-19
5. Оленев Н. С., Федорова А. Ю. Доходный подход к оценке стоимости клиентской базы: проблемы и решения // Проблемы теории и практики управления. – 2020. – № 8. – С. 58–67.
6. Захарова И. В. Методика анализа эффективности платформенных бизнес-моделей // Экономический анализ: теория и практика. – 2021. – Т. 20, № 4. – С. 30–45.
7. Грязнова А. Г. Интегративная отчетность как инструмент раскрытия стоимости компании в XXI веке. – М. : Финансы и статистика, 2018. – 150 с.

ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ В ОБРАЗОВАНИИ:

БЛАГО ИЛИ УГРОЗА

Морозова О.И.

Кандидат эконом. наук, доцент,

доцент кафедры государственного и муниципального управления,

Московский экономический институт

Аннотация. Стремительное развитие технологий искусственного интеллекта (ИИ), оказывает значительное влияние на различные сферы жизни общества, включая образование и подготовку специалистов. В данной статье

затронуты вопросы взаимодействия системы образования с технологиями искусственного интеллекта. Сформулированы основные проблемы, с которыми сталкиваются сегодня преподаватели при подготовке студентов, а также возможности, которые предоставляет данная технология для дальнейшего развития.

Ключевые слова: искусственный интеллект, образование, подготовка специалистов, комплексный подход, гармоничное развитие

Вопрос влияния искусственного интеллекта на сферу образования, как и на все остальные аспекты нашей жизни, является сложным и многогранным. С одной стороны, ИИ предоставляет доступ к обширным массивам информации, позволяет персонализировать учебный процесс и автоматизировать рутинные операции. Студенты получают круглосуточную поддержку, возможность задавать вопросы и получать ответы экспертного уровня без необходимости ждать. Ответы и аналитика, предоставляемые нейросетями, объективны и свободны от предвзятости, которая часто встречается в образовательных учреждениях.

С другой стороны, существует опасность чрезмерной зависимости от технологий и девальвации человеческого труда. Современные студенты всецело полагаются на нейросети, что приводит к утрате способности самостоятельно мыслить и анализировать информацию. Вместо самостоятельного изучения сложных тем, они предпочитают получать готовые ответы, пренебрегая глубоким пониманием предмета. Постоянное использование готовых решений ведет к поверхностному отношению к обучению и снижению вовлеченности. Студент теряет интерес к освоению теоретического материала, основанного на профессиональной терминологии, специальных методах и инструментах, направленных на формирование нужной в соответствии с будущей специальностью компетенции [1,2].

Исходя из вышесказанного, можно предположить, что переоценка роли нейросетей в обучении может привести к следующим последствиям:

1. Недостаточная подготовка выпускников к реальной трудовой деятельности, где требуются развитые когнитивные навыки.

2. Сложности в формировании полноценной личности, способной критически оценивать ситуацию и принимать взвешенные решения.

3. Увеличение риска фальсификации и некачественного исполнения задач, что может отразиться на репутации учреждений высшего образования.

В тоже время, мы все понимаем, что применение ИИ неизбежно и во многом полезно, однако необходимо стремиться к балансу - разумно применять нейросетевые инструменты, не утрачивая способности к критическому мышлению. Важно уметь четко формулировать запросы к нейросетям и подвергать сомнению сгенерированные ответы. Изучение правил промтинга должно стать обязательным компонентом образовательного процесса. Самое главное уметь ясно и четко представлять результат работы нейросети, чтобы его достичь и не разочароваться. А чтобы ИИ не обманул, каждый раз необходимо подвергать сомнению предоставленные нейросетями данные.

В качестве положительного примера, можно привести проект по созданию диалогового тренажера на базе генеративного ИИ представленного в Президентской академии. Его задача научить студентов грамотно вести диалог с клиентом, а это сегодня ключевой навык во многих профессиях, и разрешать конфликты. Студенты с факультета гостеприимства, занимавшиеся с ИИ-тренажером, повысили свои коммуникационные навыки на 70%. Пилотный проект запустили в МФЦ – для развития клиентоцентричности. И, конечно, подобные инструменты будут полезны во всех сферах деятельности (учителя, врачи, управленцы, юристы и т.п.). И что важно, что подобные технологии не заменяют человека, а становятся его личным тренером, позволяя за недели пройти путь, который раньше занимал несколько месяцев или лет [3].

Решение проблемы лежит в комплексном подходе, который будет включать в себя развитие культуры здорового взаимодействия с нейросетями. Необходимо разъяснять студентам важность сочетания работы с нейросетями и самостоятельного анализа полученных результатов. Формировать умение

различать достоверную и недостоверную информацию, а для этого необходимо постоянно пополнять багаж своих теоретических и практических знаний. Акцентировать внимание на проверке навыков анализа, синтеза и выработке собственной позиции, а не механическом воспроизведении готовых решений. Только сознательное сочетание человеческих качеств и цифровых инструментов способно обеспечить успешное и гармоничное развитие личности и общества в целом [4].

Решение этих и многих других проблемных вопросов невозможно без государственно-частного партнёрства и поддержки перспективных направлений в развитии образовательных программ, формировании нормативной базы для регулирования ИИ, поддержки стартапов и инноваций в этом направлении. Изучение вопросов подготовки специалистов в эпоху искусственного интеллекта имеет высокую практическую значимость и соответствует современным тенденциям научно-технического прогресса, требованиям рынка труда и ожиданиям работодателей, заинтересованных в квалифицированных кадрах, компетентных в работе с современными информационными системами. Не смотря на все сложности и предвзятости со стороны общества, искусственный интеллект открывает новые горизонты и возможности, но при этом требует усилий в подготовке специалистов и создании определённой инфраструктуры [5].

Таким образом, тренд очевиден и ИИ становится основой образовательных процессов, но и опасность очевидна - мы должны быть операторами нейросетей, а не их руками!

Список литературы:

1. Джон Брокман, Что мы думаем о машинах которые думают: ведущие мировые учёные об искусственном интеллекте / Пер. с англ. – М, :Альпина нон-фикшн, 2017. – 549 с.

2. Искусственный интеллект - По всему миру // Statista. Smart Home Market Outlook 2023-2030. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.statista.com/outlook/tmo/artificial-intelligence/worldwide>

3. Воспитание машин: ИИ учит студентов разрешать конфликты // В. Мишина. - Известия от 3 сентября 2025. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://iz.ru/1947427/valeriia-mishina/vospitanie-mashin-II-uchit-studentov-razreshat-konflikty>

4. Как обучать специалистов по ИИ в России: вызовы и перспективы. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://habr.com/ru/post/723456/>

5. Цифровые технологии и устойчивое развитие региона: монография под общей редакцией О.Л. Некрасовой; Донецкий государственный университет, Экономический факультет, кафедра международного бизнеса и делового администрирования. – Издательство «Перо», Москва, 2024. – 311 с.

ЭТИКА ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В УПРАВЛЕНИИ: СИСТЕМАТИЗАЦИЯ ВЫЗОВОВ И СТРАТЕГИЙ РЕГУЛИРОВАНИЯ

Цветкова И.Н.

Кандидат физ.-мат. наук, доцент,
доцент кафедры информатики и информационных технологий,
Нижегородский институт управления – филиал РАНХиГС

Науменко Д.С.

Студент бакалавриата,
Нижегородский институт управления – филиал РАНХиГС

Аннотация. Статья посвящена анализу этических вызовов, возникающих в процессе интеграции искусственного интеллекта в корпоративное управление. В статье особое внимание уделяется основным нюансам - вопросу применения алгоритмов по отбору и подбору персонала, проблемы приватности при обработке информации, вопрос распределения ответственности и

возможности сосуществования человека и искусственного интеллекта, а также необходимость принятия мер по регулированию отношений в сфере ИИ.

Ключевые слова: искусственный интеллект; этика цифровых технологий; управление; приватность; справедливость; нейронные сети; цифровая трансформация; регулирование; ответственность; управление.

В основе цифровых алгоритмов сегодня лежит стремительное проникновение в процессы принятия управленческих решений. Искусственный интеллект не является по большей части инструментом аналитики, а представителем управленческого мира: он распределяет ресурсы, оценивает сотрудников, прогнозирует риски и выводит управленческие решения. Нейронные сети, которые способны решать сложнейшие аналитические задачи, "по сути - те, что выполняет человеческий мозг"[1], увеличивают долю во власти и общественном администрировании. Тем временем возникает масса этических сомнений: от угроз приватности до начала глупых вопросов об автономии алгоритмов. Естественно, эти вызовы требуют прежде всего философской размышленности и законодательного регулирования, так как технологическая динамика выступает на одном порядке быстрее, чем морально-правовые институты.

Автоматизация управленческих процессов CRMHR-специалистами стала отличным примером использования цифровых технологий. Алгоритмы сквозной аналитики производительности, мониторинга цифровых следов персонала и автоматизированный процесс подбора кадров экономят время и улучшают производительность компании. В то же время, как отмечают Лобачева и Соболев, такие практики, в т.ч. оценка психоэмоционального и физического состояния и "слежение за работой" [4], зачастую несут серьезные этические риски. Такой уровень контроля угрожает дегуманизации труда, падению доверия и увеличению рисков ошибок в компании по отношению к работникам.

Этический вопрос в данном случае здесь не в однозначном отношении к сбору данных, но в правильности их алгоритмической обработки. Способный фиксировать отклонения и создавать шаблоны поведения, ИИ не способен эффективно учитывать контекст и социальную составляющую. Следовательно, автоматизация управления персоналом пока не способна сменить профильный человеческий анализ в данного вида ситуациях. Напротив, она может его дополнить, оптимизируя рутинные задачи.

Цифровые системы управления включены в большой объем персональных данных, что создает новые вопросы о сохранности приватности и справедливости принятых решений. Согласно статье Ратнера, сохранность данных "может полностью оказаться в руках сети" без должного правового регулирования [6]. Необходимость соблюдения приватности усугубляет дилемма обезличивания [3] - превращение работников в массивы данных, исключая человеческий фактор.

Не менее актуально в силу этого является и вопрос справедливости алгоритмов. Алгоритмы, обученные на исторических данных, вполне способны унаследовать и определенные предубеждения. Особенно в тех редких случаях, когда алгоритмы ИИ идут на "службу правосудия светским и церковным" [3]. Ошибка системы, в отличие от человеческой, становится практически неопровержимой, потому что строится на математической сущности. Подобные обстоятельства требуют не просто максимальной технической прозрачности алгоритмов, но и бесконечного обновления данных, на которых строится обучение ИИ.

Вопрос об использовании ИИ не ограничивается юридическим аспектом. Воплощение в ИИ моральных качеств должно возникнуть при его способности к творчеству и "встроенных в него этических ограничениях". В настоящее время ИИ не способен создавать что-то новое, пока он остается средством человека, ответственность за его результаты лежит на разработчиках и управляющих. Но нельзя забывать о прогнозах развития. Они показывают, что возможно наступление параллельного развития творческого мышления у ИИ.

Это определяет стратегическую перспективу, при которой ИИ не конкурент, а партнер человека, увеличивающий его потенциал. Поэтому формирование ответственного подхода к использованию нейросетей не препятствует развитию, а продвигает гармоничный подход к сотрудничеству человека и ИИ.

В сфере искусственного интеллекта, удобнее решать этические проблемы планированно, а не по мере возникновения. Регулирование использования искусственного интеллекта является ключевой функцией органов государственного управления, а это означает неотложную социально-институциональную защиту общества от возможных технологических дисбалансов. Государственное регулирование должно совмещаться с корпоративным этическим кодексом и службами "саморегулирования", которые были бы способны быстро реагировать на изменяющиеся обстоятельства.

Но исследователи управления персоналом говорят правильно, когда указывают: "...успешность внедрения цифровых технологий зависит от того, каким образом будут разрешены этические коллизии" [3]. Регулировать тут надо не только запретом, но и такими инструментами, которые будут вовремя предупреждать о бесконтрольном использовании технологий.

Таким образом, этика использования искусственного интеллекта в управлении принимает на себя не только роль ограничителей в развитии технологий, а также регулирования внедрения технологий в управление. Этические проблемы приватности, справедливости, ответственности и человеческого участия прогресс, а напрямую определяют его, делая новейшие технологии доступными и обеспечивает социальную устойчивость. Этические преграды, встроенные в стратегию развития интеллектуальной инфраструктуры, служит своеобразным "компасом", помогающим обойти проблемы, где эффективность создаёт ущерб человеческим принципам. Человека усиливают технологии, а не замещают его. Тем самым этическое регулирование не является преградой для развития, а наоборот является

хорошим помощником в создании устойчивой цифровой системы корпоративного управления.

Список литературы:

1. Ларичева Т.В., Трубилов Н.М., Цветкова И.Н., Фролова М.М. Искусственный интеллект в решении задач управления // Современные тренды общественно-экономического развития России. Основные итоги научной работы в Нижегородском институте управления в 2020 г.: сборник научных статей научно-практической конференции, посвященной Дню российской науки, Нижний Новгород, 09 февраля 2021 года. – Нижний Новгород: Нижегородский институт управления – филиал РАНХиГС, 2021. – С. 14-19. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=47958337>
2. Разин А.В. Этика искусственного интеллекта // Философия и общество. 2019. №1 (90). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/etika-iskusstvennogo-intellekta> (дата обращения: 05.11.2025).
3. Назарова Ю.В., Каширин А.Ю. Дилеммы этики искусственного интеллекта // Гуманитарные ведомости ТГПУ им. Л. Н. Толстого. 2020. №4 (36). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/dilemmy-etiki-iskusstvennogo-intellekta> (дата обращения: 05.11.2025)
4. Лобачёва А.С., Соболев О.В. Этика применения искусственного интеллекта в управлении персоналом // E-Management. 2021. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/etika-primeneniya-iskusstvennogo-intellekta-v-upravlenii-personalom> (дата обращения: 05.11.2025).
5. Репин Д.А., Игнатьев С.А. «Внедрять нельзя отказаться»: влияние этики на применение технологий искусственного интеллекта в управлении социально-экономическими процессами // Экономика и управление. 2024. №12. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vnedryat-nelzya-otkazatsya-vliyanie-etiki-na-primenenie-tehnologiy-iskusstvennogo-intellekta-v-upravlenii-sotsialno-ekonomicheskimi> (дата обращения: 05.11.2025).

6. Ратнер Н.П. Проблема приватности и защиты данных в контексте искусственного интеллекта, вопросы этики // Universum: экономика и юриспруденция. 2023. №12 (110). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problema-privatnosti-i-zaschity-dannyh-v-kontekste-iskusstvennogo-intellekta-voprosy-etiki> (дата обращения: 05.11.2025).

ВНЕДРЕНИЕ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ В РАЗВИТИЕ ГОСУДАРСТВА

Новиков А.В.

Кандидат технических наук, доцент,

Волжский государственный университет водного транспорта

Петуненкова Е.Д.

Студентка специалитета,

Волжский государственный университет водного транспорта

Аннотация. В статье рассматривается процесс цифровой трансформации государства и его роль в развитии России. Описываются ключевые аспекты цифровизации, включая повышение эффективности госуправления, улучшение качества услуг для граждан, обеспечение прозрачности и адаптацию к глобальным вызовам. Приводятся примеры успешных российских проектов, таких как портал «Госуслуги», электронное здравоохранение, «умные города» и другие.

Ключевые слова: цифровая трансформация, электронное правительство, цифровая зрелость, национальные цели развития, кибербезопасность, искусственный интеллект

Цифровая трансформация государства - это процесс внедрения современных цифровых технологий в систему государственного управления с

целью повышения доступности государственных услуг для граждан и организаций, и ликвидации бюрократических барьеров.

Примерами применения цифровой трансформации в России являются: [9]

- Портал открытых данных Российской Федерации - единая официальная платформа для публикации данных государственных органов России, созданная для повышения прозрачности государственного управления.

- Электронное правительство: портал Госуслуг – предоставляет доступ граждан к более чем 300 государственным услугам онлайн, которые доступны каждому гражданину, независимо от его социального статуса или места проживания.

- Цифровые платформы: созданы общие платформы для передачи данных между ведомствами. Например, такие как:

- «ГосОблако», которое является основным, вместо отдельных серверов в каждом ведомстве;

- СМЭВ - система электронного взаимодействия между министерствами и ведомствами напрямую, без участия граждан;

- Электронный документооборот между органами власти - это отказ от бумажных носителей и переход к электронным документам по защищённым каналам связи.

- Здравоохранение: запись на прием к врачу онлайн, электронные медкарты, телемедицина.

- Образование: цифровые образовательные платформы, онлайн-курсы, электронные дневники.

- Сервисы для мобильных платежей и кредитования (такие как Тинькофф Банк, Альфа-Групп), которые должны способствовать упрощению работы малых и средних предприятий.

- Мобильные приложения для отслеживания общественного транспорта.

Основными нормативными актами, регулирующими цифровую трансформацию в России, являются:

1. Федеральный закон от 27 июля 2006 года № 149-ФЗ "Об информации, информационных технологиях и о защите информации".

2. Федеральный закон от 26 мая 2014 года № 44-ФЗ "Об открытых данных".

3. Федеральный закон от 27.07.2006 №152-ФЗ «О персональных данных».

4. Указ Президента Российской Федерации от 09.05.2017г. № 203 О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017 – 2030 годы.

5. Указ Президента РФ от 7 мая 2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года».

6. Приказ Минцифры России от 19 марта 2020 года № 96 "Об утверждении методических рекомендаций по цифровой трансформации".

7. Национальный проект «Экономика данных и цифровая трансформация государства» (НЭД) утверждён протоколом Президиума Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам от 20 декабря 2024 г. № 12пр.

Нормативные акты, формируют правовую основу для внедрения современных технологий в государственное управление, способствуют повышению прозрачности и эффективности государственных услуг.

Проблемы, которые могут возникать при реализации цифровых инициатив в государственных структурах:

- Киберугрозы – это угрозы, которые грозят утечкой персональных данных миллионов граждан и национальной безопасности при хранении данных на одном сервере либо в централизованном хранилище.

- Зависимость от импортных технологий – для исключения парализации или ограничения работы государственных структур и организаций следует развивать собственное программное обеспечение (импортозамещение) либо закупать его у разных поставщиков, например из Европы, Азии и не следует полагаться на технологии одной страны.

- Цифровое неравенство – это неравномерное распределение интернета между крупными городами и регионами, которое делает передачу информации и координацию действий в регионах с некачественной связью трудной и замедляет развитие цифровой экономики в стране.

- Цифровая грамотность – это умение и возможность людей пользоваться цифровыми услугами. Государство вынуждено содержать традиционные офисы, в основном для людей пенсионного возраста, которые не могут либо не имеют возможности пользоваться цифровыми платформами, что делает развитие цифровых платформ неэффективным.

- Цифровой разрыв - наличие либо отсутствие компьютера, ноутбука или смартфона и интернета.

- Цифровой барьер - нежелание людей использовать технологии, даже если к ним есть доступ.

- Сопротивление госслужащих – отсутствие навыков и понимания преимуществ цифровизации у чиновников.

- Недостаток квалифицированных кадров в госсекторе – это связано с быстрым развитием технологий, в связи с чем, учебные заведения не успевают готовить специалистов, также необходимо регулярно повышать цифровую грамотность действующих госслужащих.

- Правовые пробелы в области регулирования цифровых процессов, в том числе отсутствие механизмов обжалования автоматизированных решений.

- Коррупционные риски при реализации крупных IT-проектов.

- Высокие затраты на разработку и поддержку цифровых проектов.

Можно сделать вывод, что цифровая трансформация государственного управления сталкивается с множеством сложностей и проблем, которые требуют комплексного подхода и усилий. [7]

Перспективы развития цифровой трансформации государства.

- Внедрение многоуровневой системы безопасности всей информационной инфраструктуры государства.

- Регулярный аудит и тестирование безопасности.

- Обучение сотрудников: повышение киберграмотности и противодействие интернет-мошенничеству.
- Создание резервных копий систем с последующей возможностью их восстановления.
- Импортозамещение: поддержка отечественных разработок программного обеспечения, оборудования, технологий и инфраструктуры.
- Стандартизация: обеспечение совместимости систем.
- Развитие инфраструктуры: расширение покрытия интернетом в регионах.
- Образовательные программы: обучение цифровым навыкам всех возрастных групп.
- Поддержка малообеспеченных категорий населения: льготы на технику и интернет.
- Мотивация госслужащих: система поощрений за внедрение инноваций.
- Защита персональных данных: строгое соблюдение законодательства (например, 152-ФЗ).

В заключении можно сделать вывод, что успешной цифровой трансформации необходим сбалансированный подход, учитывающий как необходимость технологического развития, так и важность сохранения доверия граждан к цифровым технологиям.

Перспективы дальнейшего развития цифровой трансформации связаны с совершенствованием нормативной базы, развитием цифровой грамотности населения, укреплением кибербезопасности и обеспечением технологического суверенитета.

Кроме того, необходимо, чтобы государственные органы были открытыми и готовыми слушать просьбы и предложения граждан. Только так цифровизация станет по-настоящему успешной и полезной для всех.

Список литературы:

1. Федеральный закон от 27 июля 2006 года № 149-ФЗ "Об информации, информационных технологиях и о защите информации"

2. Федеральный закон от 26 мая 2014 года № 44-ФЗ "Об открытых данных"

3. Указ Президента Российской Федерации от 09.05.2017г. №203 «О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017 – 2030 гг.».

4. Постановление Правительства Российской Федерации от 30 декабря 2018 года № 1716 "Об утверждении государственной программы Российской Федерации 'Цифровая экономика Российской Федерации'".

5. Национальный проект «Экономика данных и цифровая трансформация государства» (НЭД) утверждён протоколом Президиума Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам от 20 декабря 2024 г. № 12пр.

6. Рязанцева М.В. Цифровая трансформация государственного управления // Экономика, предпринимательство и право, Том .14. №11, 2024. URL: <https://1economic.ru/lib/122116?ysclid=mknw8xi8ls267944988>.

7. Еремина Г.Р., Казакова О.Б. Проблемы цифровой трансформации предприятий в условиях трендов устойчивого развития. URL: https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/122050/1/978-5-91256-577-9_2022_005.pdf?ysclid=mg3e50q56h364552512.

8. Чернявская Ю.А., Лавров А.В. Цифровая трансформация государственного управления в современных условиях // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2024. № 12-1. С. 156-162; URL: <https://vaael.ru/ru/article/view?id=3880> (дата обращения: 25.09.2025). DOI: <https://doi.org/10.17513/vaael.3880>.

9. Википедия, сайт <https://ru.wikipedia.org/>

ЦИФРОВАЯ РЕПУТАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИИ: ФОРМИРОВАНИЕ, УПРАВЛЕНИЕ И ЗАЩИТА

Новиков Д.О.

Частнопрактикующий юрист,

Красноярск

Аннотация. В рамках представленной статьи рассмотрен ряд актуальных теоретико-практических вопросов цифровой репутации организаций. Так, уделено внимание роли, формированию, управлению и защите цифровой репутации. Отмечено, что в дальнейшем роль цифровой репутации бизнеса и организаций будет существенно повышаться, что требует всестороннего понимания ее основ.

Ключевые слова: цифровая репутация, деловая репутация, бизнес, защита репутации, цифровизация.

Современный мир переживает этап всесторонней цифровой трансформации, которая оказывает влияние на все сферы, в том числе на деятельность организаций, как коммерческих, так и некоммерческих. Деловая репутация является нематериальным благом, сложившимся представлением партнеров, клиентов, иных лиц об организации, ее продуктах и деятельности. На репутацию организации оказывает влияние множество факторов – внутренние (профессионализм, стабильность, платежеспособность и др.) и внешние (потребители, партнеры, средства массовой информации, социальные сети и др.). В условиях цифровизации значительное влияние на репутацию влияют современные технологии, и в науке исследуются особенности формирования деловой репутации в эпоху цифровизации [4, С. 27]. Учитывая степень проникновения технологий в жизнь современного общества, целесообразно, на наш взгляд, вести речь о цифровой репутации, как самостоятельном инструменте развития, формирования привлекательности для потенциальных сотрудников, клиентов, инвесторов и решения иных задач.

Формирование и управление цифровой репутацией организации.

Согласимся с И. Ашмановым, который пишет о том, что цифровая репутация является новым, мощным фактором, влияющим на деятельность организаций, при этом «все уже осознают, что социальные медиа – это могучая сила, но мало кто понимает, каким законам она подчиняется и как ею управлять» [1, С. 13].

Формирование цифровой репутации является крайне многообразным процессом, включающим в себя множество элементов, например отзывы о компании и ее продукте в интернете, сообщения в СМИ, упоминание в поисковых системах при выдаче результатов, социальные сети, сайт, участие на профессиональных интернет-площадках и др. Рассматривая влияние отзывов на доверие и имидж организаций Т. Кристианс подчеркивает, что «оценки и отзывы клиентов играют ключевую роль в современной платформенной экономике» [5, С. 18].

Доктор филологических наук, профессор В.А. Ефремов, анализируя основы формирования цифровой репутации человека выделяет три слоя [2, С. 48]: во-первых это цифровой след, т.е. все то, что сознательно делается в сети, например размещение фотографий, репосты, комментарии, лайки и реакции др. Во-вторых, цифровое облако, которое собирается из факторов, которые менее контролируемы – отметка на публикации или на фото и др. В-третьих, цифровое наследие – то, что остается в сети после смерти человека. На наш взгляд, такой подход применим к цифровой репутации компаний, и, в таком случае, первым слоем будет ее деятельность в сети – сайты, группы, видеоролики и др. Ко второму слою относятся отзывы, обзоры, репортажи в СМИ и др. К третьему – цифровое наследие компании, которое может влиять на личный бренд ее основателя и ключевых руководителей, возможность возрождения и запуска новых проектов.

Иногда цифровые следы рассматриваются несколько шире, чем в подходе, представленном выше. Например, Г.Ф. Миннебаев относит к ним всю информацию о компании, имеющуюся в интернете: сайты и аккаунты в социальных сетях, данные с портала ФНС России, информацию об

арбитражных спорах, отчеты аудиторских компаний, профессиональные интернет-форумы, сайты с отзывами сотрудников и др. [3, С. 432] Также исследователь предлагает несколько классификаций цифровых следов: по функциональному назначению – финансовые, операционные, клиентские, технологические и маркетинговые, по происхождению данных – внешние и внутренние и др. [3, С. 433]

На первый взгляд может показаться, что цифровая репутация зависит только от качества продуктов компании и управлять ей необязательно. Если выпускаемые и продаваемые товары, оказываемые услуги, проводимые работы качественные, то и цифровая репутация будет безупречной. Конечно, на первом месте, действительно, качество продукта, однако если не заниматься мониторингом и управлением цифровой репутацией, то она будет формироваться самостоятельно и на это могут оказывать влияние недобросовестная конкуренция, злоупотребление потребителями своими правами, культурные особенности и др. Соответственно, цифровая репутация будет определяться факторами, которые могут нанести ей существенный ущерб. В настоящее время развивается такое направление в деятельности организаций, как управление репутацией в интернете (Online Reputation Management (ORM)).

Управление цифровой репутацией включает в себя мониторинг упоминаний компании и ее продуктов в интернете, оперативную реакцию на отзывы и комментарии, формирование положительного имиджа компании в интернете, например, размещение позитивного контента, оптимизация выдачи в поисковых системах, взаимодействие со СМИ, блогерами, участие в профессиональных мероприятиях и информирование об этом и др. Существует множество инструментов управления репутацией в сети, например платформы для создания контента, анализа настроений аудиторий, анализа отклика в поисковых системах и др.

Правовые и иные средства защиты цифровой репутаций организации. В цифровую эпоху никто не застрахован от недобросовестного поведения в

интернете по отношению к компании, ее продуктам и сотрудникам. С одной стороны отзыв – это субъективные оценки, с другой стороны они не должны вводить в заблуждение, искажать факты, в них не должно содержаться оскорблений и угроз. Проблема публикаций в интернете в наличии определенной степени анонимности и иногда затруднительно установить, кто именно оставил отзыв. В Постановлении Пленума Верховного Суда РФ от 24.02.2005 № 3 «О судебной практике по делам о защите чести и достоинства граждан, а также деловой репутации граждан и юридических лиц» прямо указано, что судебная защита репутации не исключена, если лицо, распространившее ложные сведения, невозможно установить (п. 2 Постановления).

Иногда предметом судебных споров являются не только отрицательные, но и положительные отзывы. Так, в 2020 году Арбитражным судом Республики Башкортостан было рассмотрено дело о требовании АО «ВОДОКАНАЛПРОЕКТ» (истец) к ООО «АБ-КОНСУЛЬТАНТ» (ответчик), оказывающей юридические услуги. Суть спора заключается в том, что в период сотрудничества руководитель компании-истца оставил положительный отзыв о деятельности компании-ответчика у нее на сайте. В дальнейшем отношение компании-истца изменилось на отрицательное и сотрудничество прекратилось. Оставить новый отрицательный отзыв истец не мог, и потребовал удалить свой положительный отзыв, поскольку он уже не соответствовал действительности. Итоговое решение по результатам рассмотрения в суде кассационной инстанции такое: решение суда первой инстанции об удалении отзыва соответствует требованиям закона (Постановление АС Уральского округа № Ф09-6085/20 от 21.10.2022).

Данный пример показывает, что положительные отзывы крайне важны для компаний, и после получения таких отзывов не следует расслабляться и снижать планку в деятельности.

Помимо судебного порядка защиты могут быть использованы такие методы, как переговоры, претензии, обращение в Роскомнадзор, органы прокуратуры и др.

Выбор того или иного метода защиты зависит от конкретной ситуации, возможности решить конфликт досудебными методами. Преимущество досудебных методов, особенно переговоров и претензионной работы заключается в меньших затратах ресурсов, особенно времени. Судебная защита является длительным процессом, но иногда это единственный метод защиты репутации, в том числе цифровой.

Выводы. Цифровая репутация организации является важным фактором деятельности современных компаний, поскольку она оказывает влияние на привлекательность продуктов компании для клиентов, на интерес для инвесторов и новых сотрудников.

Развитие технологий, повышение степени вовлеченности людей в цифровое пространство будет способствовать усилению роли цифровой репутации организаций для успешной деятельности.

Список литературы:

1. Ашманов И. Цифровая репутация. Создать, развить и защитить / И. Ашманов. – Питер: СПб. – 320 с.
2. Ефремов В.А. Цифровая репутация: гид для тех, кто в сети / В.А. Ефремов // *Magister*. – 2022. – № 1. – С. 46-54.
3. Миннебаев Г.Ф. Цифровые следы организаций: структура, виды и их роль в экономической оценке бизнеса / Г.Ф. Миннебаев // *Вестник экономики, права и социологии*. – 2025. – № 1. – С. 430-435.
4. Шевцов С.С. Деловая репутация в условиях развития цифровых технологий / С.С. Шевцов, С.А. Киракосян // *Legal Bulletin*. – 2020. – Т. 5. – № 2. С. 27-31.
5. Christiaens T. Trust and power in Airbnb's digital rating and reputation system / T. Christiaens // *Ethics and Information Technology*. – 2025. – № 27. – P. 18.

СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К СОЗДАНИЮ ЕДИНОЙ ЦИФРОВОЙ ПЛАТФОРМЫ ВНУТРЕННЕГО ВОДНОГО ТРАНСПОРТА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Нюркин О.С.

Кандидат техн. наук, доцент,

доцент кафедры экономики и менеджмента,

Волжский государственный университет водного транспорта

Бехтерев М.Д.

Студент бакалавриата,

Волжский государственный университет водного транспорта

Аннотация. В статье рассматривается концепция создания единой цифровой платформы внутреннего водного транспорта Российской Федерации как системного решения для цифровизации отрасли. Показаны предпосылки, цели и этапы внедрения, обозначены ключевые участники и ожидаемые эффекты. Особое внимание уделено преемственности идей, изложенных в предыдущей статье о внедрении мобильных приложений в водном транспорте, где цифровизация рассматривалась на уровне отдельных сервисов.

Ключевые слова: цифровая платформа, внутренний водный транспорт, интеграция, транспортная стратегия, цифровизация, экосистема.

Внутренний водный транспорт России — важная часть логистической системы, соединяющая десятки регионов, промышленных центров и портов. Однако, несмотря на стратегическое значение, отрасль долгое время сохраняла устаревшие формы документооборота и управления процессами и, как следствие, оказалась на вторых, а то и третьих ролях среди национальных транспортных отраслей. Конечно, такая ситуация не проявилась одномоментно, накопление проблем и противоречий шло годами. Но с позиций современности, в условиях массового внедрения в организационные и управленческие процессы технологий, основанных на информатизации, отсутствие единой

цифровой среды приводит к проблемам, напрямую влияющим на уровень конкурентоспособности внутреннего водного транспорта: задержкам перевозок, потере документов, снижению координации между участниками, замедленному реагированию на оперативные проблемы и т.п.

В Транспортной стратегии Российской Федерации до 2030 года прямо обозначена задача цифровой модернизации отрасли [1, стр. 146]. Идея создания Единой цифровой платформы внутреннего водного транспорта (ЕЦП ВВТ) отвечает этой задаче и позволяет перейти от разрозненных локальных решений к единому цифровому пространству. Стоит отметить, что эта идея не нова. Вопрос разработки подобной платформы поднимался более десяти лет назад на отраслевом уровне, но до разработки законченной, готовой к полномасштабной эксплуатации системы дело так и не дошло.

Ранее авторами в источнике [2, стр. 20] было показано, как отдельные приложения и технологии IoT, Big Data и искусственного интеллекта меняют отрасль. Однако мобильные решения, оставаясь полезными на уровне компаний, не решают проблему отсутствия системной интеграции. Проект ЕЦП ВВТ РФ рассматривается как следующий шаг — от цифровых сервисов к платформенной экосистеме, объединяющей всех участников речных перевозок [3].

Концепция платформы строится на системном подходе, предполагающем развитие трёх направлений — технологического, организационного и нормативно-правового. Технологическая часть включает создание архитектуры и программных модулей, организационная — координацию действий государства и бизнеса, нормативная — формирование правовой базы для юридической силы электронных документов [4, ст. 4]. При этом модульный подход позволяет, по мере развития платформы, наращивать ее функционал и подключать дополнительные модули.

Платформа представляет собой единое технологическое ядро, объединяющее данные о судах, маршрутах, грузах, погодных условиях и работе инфраструктуры. На этой основе формируются сервисы для мониторинга,

документооборота, аналитики и прогнозирования. Это позволяет контролировать работу флота, планировать рейсы и управлять логистикой в режиме реального времени без бумажных процедур.

На рис.1 отражена концепт-схему ЕЦП: ядро системы соединено с модулями мониторинга, электронного документооборота и аналитики, а также интегрировано с внешними сервисами.

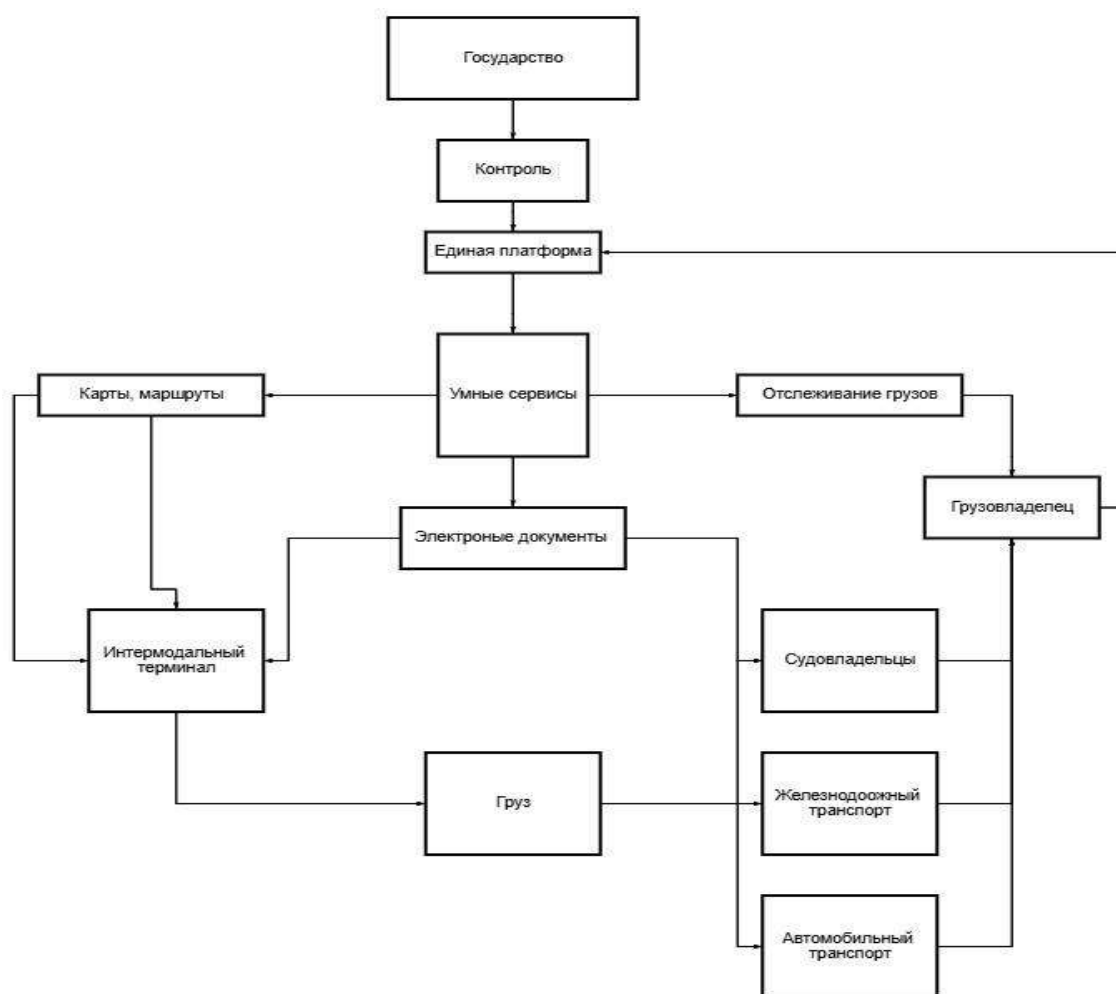


Рисунок 1 – Концепт – схема ЕЦП ВВТ

Данные с портов и судов поступают в облачные центры, где обрабатываются и передаются участникам системы.

Основная цель проекта — создание национальной цифровой экосистемы внутреннего водного транспорта, обеспечивающей сквозную цифровизацию процессов. Генеральная цель делится на три подцели: создание нормативно-

правовой базы, разработка и испытание технологического ядра, масштабирование платформы на всю территорию страны.

Первый этап, реализация которого может занять 2–3 года, включает разработку архитектуры и нормативной базы, конкурс разработчиков и создание сообщества проектировщиков. Второй, длительностью 3–4 года, — это внедрение пилотного ядра, например, в Волжском бассейне, обеспечивающем более 60 % внутренних перевозок страны. Третий (4–5 лет) — масштабирование на всю территорию РФ и переход на полный электронный документооборот и цифровое управление всеми процессами.

В европейской практике внедрение аналогичных систем занимало порядка восьми лет — пример RIS COMEX. Китайский проект «Умный Янцзы» также начинался с пилотных регионов и позже охватил всю речную сеть. Поэтапный подход, конечно, несколько замедляет процесс запуска в рабочую эксплуатацию платформы, но при этом снижает риски и обеспечивает устойчивость перехода, что для отраслевого уровня немаловажно.

Для поддержания масштабности проекта целесообразно, чтобы участниками проекта выступили Министерство транспорта РФ, Росморречфлот, региональные администрации, ИТ-компании, порты, грузоотправители и органы контроля. Важная роль отводится интеграторам смежных видов транспорта для создания мультимодальных цепочек.

Нельзя забывать, что главная преграда цифровизации — это несовместимость новых решений с legacy-системами, установленными на 70 % судов [2, стр. 21]. Поэтому платформа и должна строиться по модульному принципу, что обеспечивает обратную совместимость и постепенное подключение участников.

Проект в таком формате имеет и стратегическое значение: он позволяет осуществлять мониторинг флота и инфраструктуры, повышает безопасность и экологическую устойчивость. Интеграция с прогнозными сервисами и государственными информационными системами создаёт прозрачную среду управления отраслью.

Кроме того, внедрение ЕЦП ВВТ связано с нацпроектом «Экономика данных и цифровая трансформация государства». Это позволяет увязать инициативу с общегосударственной стратегией цифровизации. Ожидается, что внедрение платформы снизит издержки до 25 %, ускорит документооборот и повысит прозрачность всех процессов [5, стр. 4].

В итоге, создание ЕЦП ВВТ не ограничивается технической модернизацией. Это глубокая перестройка всей логики работы отрасли, переход от бумажных и разрозненных систем к единому цифровому пространству. Единая платформа объединит государство, бизнес и инфраструктуру, сделав внутренние водные пути частью интеллектуальной транспортной сети России. Этот проект станет основой новой эпохи — эпохи «умных рек», где данные и технологии работают на развитие страны.

Список литературы:

1. Транспортная стратегия Российской Федерации на период до 2030 года с прогнозом на период до 2035 года: утв. распоряжением Правительства Рос. Федерации от 27.11. 2021 г. № 3363-р. (ред. от 06.11.2024) URL: <https://mintrans.gov.ru/documents/8/11577>

2. Бехтерев М. Д. Теоретические аспекты внедрения мобильных приложений на водном транспорте / М. Д. Бехтерев, О. С. Нюркин // Цифровая трансформация транспортной системы России: сб. ст. по матер. Всерос. науч.-практ. конф. – Н. Новгород: ВГУВТ, 2025. – С. 19–23.

3. Мероприятия по развитию цифровой платформы «Водные данные» успешно прошли процедуру защиты в Правительстве Российской Федерации [Электронный ресурс] // Федеральное агентство водных ресурсов. – 2025. URL: <https://voda.gov.ru/press-tsenter/news/federalnye/560356/>

4. Кодекс внутреннего водного транспорта Российской Федерации от 7 марта 2001 г. № 24-ФЗ (ред. от 2024 г.). URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_30650/

5. Шационок П. В., Степанченко В. С., Чеснокова Е. А. Влияние интеллектуальных транспортных систем на эффективность перевозок // Транспортное дело России. – 2025. – № 4. URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_82696755_33802926.pdf

ЭТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРИМЕНЕНИЯ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В УПРАВЛЕНИИ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИМИ СИСТЕМАМИ

Тюсова М.К.

кандидат социологических наук, доцент,
доцент кафедры математического моделирования в экономике и
управлении,

Нижегородский институт управления – филиал РАНХиГС

Подмоскова В.В.

Студент бакалавриата,
Нижегородский институт управления – филиал РАНХиГС

Потанова А.А.

Студент бакалавриата,
Нижегородский институт управления – филиал РАНХиГС

Аннотация. В статье рассмотрены этические аспекты применения искусственного интеллекта в управлении социально-экономическими процессами. Для их оценки приведен такой метод математического моделирования, как факторный анализ. На основе полученной информации выделены рекомендации по разработке и внедрению этических ИИ-систем.

Ключевые слова: искусственный интеллект, этические аспекты, социально-экономические системы, математическое моделирование, метод, факторный анализ, рекомендации.

Введение. В современном мире наблюдается бурный рост применения искусственного интеллекта в различных сферах жизни общества. В том числе он используется и в управлении социально-экономическими системами. Искусственный интеллект способствует повышению эффективности управления, снижению затрат, улучшению качества предоставляемых услуг и принятию более обоснованных решений. Но вместе с тем, применение ИИ порождает возникновение новых этических вызовов и рисков. По упомянутой причине возникает необходимость систематического анализа этических аспектов применения искусственного интеллекта в управлении социально-экономическими системами для обеспечения справедливого, прозрачного и ответственного внедрения этих технологий.

Целью данной статьи является выявление и анализ основных этических проблем, связанных с применением искусственного интеллекта в управлении социально-экономическими системами, и разработка рекомендаций по их смягчению.

Определение искусственного интеллекта закреплено в Национальной стратегии развития ИИ до 2030 года, утвержденной Указом Президента Российской Федерации от 10 октября 2019 года. Согласно статье 5 Стратегии, искусственный интеллект – это «совокупность технологических решений, способных имитировать когнитивные функции человека (включая поиск решений без заранее заданного алгоритма) и получать при выполнении конкретных задач результаты, сопоставимые с результатами интеллектуальной деятельности человека или превосходящие их». [1, ст.5]

Чтобы избежать возникновения этических вызовов и рисков, при разработке и внедрении систем искусственного интеллекта необходимо учитывать ключевые этические принципы. К ним относятся: принцип справедливости, прозрачности, подотчетности, конфиденциальности, благонамеренности и объяснимости. [2, с.32]

Учёт и реализация перечисленных принципов позволит избежать или свести к минимуму возникновение этических проблем, связанных с

применением искусственного интеллекта в управлении социально-экономическими системами.

В ситуации, когда этические принципы реализованы не в полной мере, могут возникнуть различные проблемы этического характера [3], поэтому важно исследовать данные проблемы для того, чтобы в случае спорной ситуации быть готовыми их решить (табл. 1).

Таблица 1 - Этические проблемы, связанные с применением искусственного интеллекта в управлении социально-экономическими системами

Название проблемы	Особенности
Дискриминация	ИИ может использовать предвзятые убеждения о мире и его устройстве. Это может привести к тому, что ИИ начнет принимать решения, которые будут приводить к усугублению вопроса социального неравенства в современном мире.
Прозрачность информации	Иногда алгоритмы ИИ-систем работают по принципу черного ящика, что приводит к затруднению осознания того, как они принимают решения.
Ответственность за информацию	Если ИИ совершает ошибку, то непонятно, кто будет нести за неё ответственность.
Автоматизация	Проблема автоматизации ведет к потере рабочих мест и возникновению социально-экономического неравенства.
Конфиденциальность	Сбор, хранение и использование данных искусственным интеллектом может представлять угрозу для конфиденциальности и защиты персональных данных.

Этические проблемы требуют учета для дальнейшего составления плана действий по тому, как следует усовершенствовать работу искусственного интеллекта, чтобы оптимально использовать его в управлении социально-экономическими системами.

Для оценки этических рисков, связанных с использованием искусственного интеллекта, целесообразно использовать такой метод математического моделирования, как факторный анализ. [4] Применять данный

метод можно с использованием специальных программных систем, например, MPRIORITY. Факторный анализ состоит из следующих этапов:

Этап 1: определение этических факторов, которые потенциально связаны с ИИ.

Этап 2: оценка вероятности возникновения каждого этического риска.

Этап 3: составление цепочки предпочтительности.

Этап 4: составление матрицы эквивалентности.

Этап 5: расчет строчных сумм (суммирование значений в каждой строке).

Этап 6: суммирование строчных сумм.

Этап 7: определение доли вероятности возникновения каждого этического риска в использовании ИИ путём деления строчной суммы соответствующего фактора на общее значение строчных сумм.

Так, наиболее важным этическим риском в использовании искусственного интеллекта является автоматизация и утрата человеческого контроля.

Таким образом, факторный анализ можно использовать для систематической оценки этических рисков, связанных с использованием ИИ, и последующей разработки практических рекомендаций по их снижению.

ИИ-системы требуют постоянной доработки и усовершенствования. Именно поэтому необходимо выделить рекомендации [5] по разработке и внедрению этических ИИ-систем:

1) разработка методов повышения прозрачности и объяснимости систем искусственного интеллекта;

2) внедрение процессов этической оценки и аудита ИИ-систем на всех этапах их жизненного цикла;

3) разработка гибких и адаптивных подходов к регулированию искусственного интеллекта, учитывающих быстрое развитие технологий и новые вызовы;

4) обучение специалистов, работающих с ИИ, по вопросам этики и социальной ответственности;

5) создание механизмов для мониторинга и реагирования на этические проблемы.

В совокупности эти рекомендации создают прочную основу для совершенствования ИИ-систем.

Систематический анализ этических аспектов применения ИИ в управлении социально-экономическими системами, разработка этических кодексов и стандартов, обучение и просвещение, создание механизмов контроля и надзора, вовлечение общественности в обсуждение и развитие законодательства — все это необходимые шаги для обеспечения справедливого, прозрачного и ответственного внедрения технологий ИИ в современном мире.

Список литературы:

1. Указ Президента РФ от 10.10.2019 г. № 490 «О развитии искусственного интеллекта в Российской Федерации» (вместе с «Национальной стратегией развития искусственного интеллекта на период до 2030 года») // «Собрание законодательства Российской Федерации». — 14.10.2019. — № 41. — ст. 5700.

2. Ларчев Д.В., Искусственный интеллект: понятие, признаки, классификация // Правовой альманах. 2024. №1 (32). [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/iskusstvennyy-intellekt-ponyatie-priznaki-klassifikatsiya> (дата обращения: 19.09.2025).

3. Миндигулова А.А., Этика и искусственный интеллект: проблемы и противоречия // Медицина. Социология. Философия. Прикладные исследования. 2022. №3. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/etika-i-iskusstvennyy-intellekt-problemy-i-protivorechiya> (дата обращения: 27.10.2025).

4. Романчуков С. В., Берестнева Е. В., Маклакова Т. Г., Анализ социологических данных на основе корреляционного и факторного анализа // Информационные и математические технологии в науке и управлении. 2017.

№2 (6). [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-sotsiologicheskikh-dannyh-na-osnove-korrelyatsionnogo-i-faktornogo-analiza> (дата обращения: 19.09.2025).

5. Мосин С.Д., Куваева Е.Н., Этические проблемы использования искусственного интеллекта в условиях быстрого технологического развития // Вестник науки. 2025. №7 (88). [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/eticheskie-problemy-ispolzovaniya-iskusstvennogo-intellekta-v-usloviyah-bystrogo-tehnologicheskogo-razvitiya> (дата обращения: 27.10.2025).

ПЕРСПЕКТИВЫ ПРИМЕНЕНИЯ ТЕХНОЛОГИИ ЦИФРОВЫХ ДВОЙНИКОВ ПАЦИЕНТА В ОРГАНИЗАЦИИ ТРАВМАТОЛОГИЧЕСКОЙ ПОМОЩИ

Ратафьев С.В.

Кандидат эконом. наук, доцент,
доцент кафедры информационных технологий и инструментальных методов в
экономике,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

Поляков А.В.

Студент магистратуры,
Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

Аннотация. Статья посвящена перспективам и возможностям применения современных медицинских информационных систем и методов цифрового двойника пациента с целью улучшения качества оказания медицинской помощи травматологическим пациентам.

Ключевые слова: здравоохранение, травматология, медицинские информационные системы, цифровой двойник.

В условиях современного мира всё большую актуальность приобретает проблема улучшения качества оказания экстренной медицинской помощи, в том числе пациентам травматологического профиля. Так, в 2009 г. за медицинской помощью по поводу травм, отравлений и некоторых других последствий воздействия внешних причин обратилось 10029342 взрослых пострадавших. Таким образом, показатель травматизма составил 86,6 на 1000 взрослого населения. [1]

К сожалению, в настоящее время сохраняется тенденция кадрового дефицита в отрасли и тенденция к укрупнению лечебно-профилактических учреждений, когда медицинская помощь в отдалённых регионах становится малодоступной. Кроме того, при оказании экстренной медицинской помощи особую актуальность приобретает проблема максимально быстрого, а значит ограниченного обследования пациента, но при этом максимально информативного в данной клинической ситуации. Применение избыточных исследований затягивает процесс оказания медицинской помощи, а так же увеличивает финансовые расходы учреждения здравоохранения. Эти факторы диктуют необходимость современной реструктуризации процессов оказания медицинской помощи травматологическим больным, в том числе используя современные цифровые технологии, такие как цифровой двойник пациента.

Применение информационных технологий для оптимизации оказания помощи больным травматологического профиля может быть реализовано только при тесном взаимодействии с внедряемыми во все сферы экономики Едиными Цифровыми Платформами [2]. Цифровой двойник, или цифровой близнец (digital twin) – это цифровая копия физического объекта, процесса или услуги. Это модель, содержащая необходимые данные и алгоритмы, благодаря которым происходит связывание физического и цифрового мира, используя интеллектуальные сенсорные технологии, анализ данных и искусственный интеллект. Конечная цель цифрового двойника состоит в итеративном моделировании, тестировании и оптимизации физического объекта в виртуальном пространстве. [3]

Впервые в истории идею цифрового двойника в сфере здравоохранения предложил в 2002 году Майкл Гривс (Michael Grieves) из Мичиганского университета. Предложенная им модель содержала три концептуальных компонента: физический продукт в реальном пространстве, виртуальный продукт в виртуальном пространстве и данные и информацию, которые объединяют виртуальный и физический продукт. [4]

Развитие технологии интернета-вещей и искусственного интеллекта, а также появление большого количества биометрических данных, приводит к повышенному интересу технологии цифрового двойника в медицине и здравоохранении. Используя интеграцию данных в реальном времени, аналитику и виртуальное моделирование, цифровые двойники улучшают уход за пациентами, позволяют оптимизировать клинические операции. Технологиями, позволяющими создать цифрового двойника, являются с одной стороны моделирование статической модели, основанное на данных, с другой постоянная интеграция больших массивов данных в эту модель. Применение технологии цифрового двойника позволяет уменьшить количество повторно назначаемых анализов, если пациент наблюдается у врачей различных специальностей или учреждений. Медицинским работникам становится легче предвидеть потенциальные осложнения проводимых лечебных мероприятий, корректировать планы лечения и оптимизировать вмешательства, чтобы замедлить или предотвратить прогрессирование или осложнения. Цифровые двойники позволяют персонализировать лечение. Одновременная интеграция с медицинскими приборами (носимые устройства, носимые датчики) обеспечивают непрерывный мониторинг клинической ситуации. [5]

Мы проанализировали требования Приказа Министерства здравоохранения Российской Федерации от 14 апреля 2025 г. N 203н "Об утверждении критериев оценки качества медицинской помощи" и выполнили моделирование бизнес-процессов оказания медицинской помощи в приёмном отделении многопрофильного стационара при поступлении пациента травматологического профиля (AS IS).

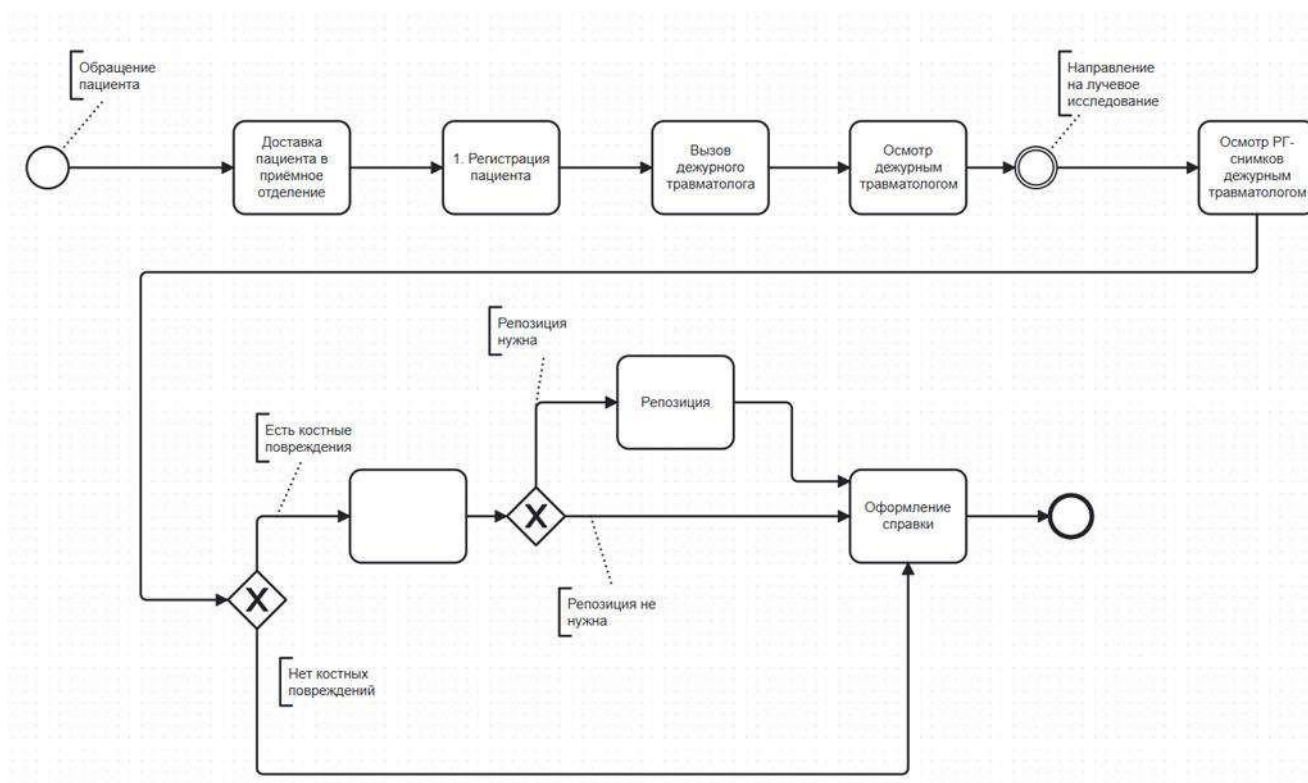


Рисунок 1 - Схема процесса в BPMN «Оказание медицинской помощи при поступлении пациента с не осложнённой травмой»

При анализе действующей системы можно отметить следующие проблемы:

1. При этом отсутствие информационного сопровождения пациента может привести к назначению ненужных или наоборот не назначению необходимых обследований.

2. Многократное дублирование информации о пациенте, что приводит к постоянным задержкам при переходе на следующий шаг

С целью улучшения процесса оказания медицинской помощи пациентам травматологического профиля мы предлагаем провести реинжиниринг процессов оказания медицинской помощи, а именно: назначение диагностических обследований с учётом рекомендательных систем, опирающихся на цифрового двойника пациента и перевод последовательного диагностического процесса в параллельный. В соответствии со стандартами и клиническими рекомендациями значительная часть диагностического поиска включает в себя различные виды диагностики. Применительно к профилю

травматологии это в первую очередь осмотр врача, лучевое исследование (рентгенография, компьютерная томография, иногда ультразвуковое исследование), электрокардиография, лабораторная диагностика, иногда консультации смежных специалистов или иные диагностические методы.

К сожалению, в настоящее время большая часть этих подпроцессов идёт последовательно, что приводит к значительному снижению скорости оказания помощи, длительному нахождению пациентов в условиях приёмного отделения. Таким образом необходимо перевести последовательное выполнение данных подпроцессов в параллельное. Учитывая, что большая часть пациентов не помнит или не может сообщить о наличии у себя различных хронических заболеваний, проводимого по поводу их лечения, а также другой информации, имеющей влияние на лечебную тактику при оказании помощи травматологическим пациентам, осмотр пациента и сбор анамнеза должен проводиться, когда дежурный врач уже располагает информацией о данном пациенте. В том числе это могут быть данные из электронной медицинской карты.

Таким образом, применение современных цифровых технологий в здравоохранении, и в травматологии, в частности, способно улучшить качество оказания медицинской помощи, как в плане скорости, так и безопасности, позволив более взвешено подходить к проведению диагностики и дальнейшего лечения пациентов, нуждающихся в оказании экстренной медицинской помощи. Создание современных электронных медицинских карт и постепенное накопление медицинской информации открывает дорогу технологии цифровых двойников пациентов.

Список литературы:

1. Андреева Т. М. Травматизм в Российской Федерации на основе данных статистики //Социальные аспекты здоровья населения. – 2010. – Т. 16. – №. 4. – С. 2.

2. Филь Т. С., Бакулин И. Г. Цифровое здравоохранение Российской Федерации: основные понятия для практикующих врачей //Профилактическая медицина. – 2024. – Т. 27. – №. 1. – С. 97-105.

3. Зуенкова Ю. А. Опыт и перспективы применения цифровых двойников в общественном здравоохранении //Менеджер здравоохранения. – 2022. – №. 6. – С. 69-77.

4. Прохорова Н. Д. и др. Применение цифровых двойников в здравоохранении //Менеджер здравоохранения. – 2024. – №. 11. – С. 88-96.

5. Vallée A. Digital twin for healthcare systems //Frontiers in Digital Health. – 2023. – Т. 5. – С. 1253050.

ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ ДЛЯ ОПТИМИЗАЦИИ ПРОЦЕССОВ КОНТРОЛЬНО-НАДЗОРНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В СТРОИТЕЛЬСТВЕ

Разин В.В.

Младший научный сотрудник,

Нижегородский государственный университет имени Н. И. Лобачевского

Дёгтев А.Г.

Студент магистратуры,

Московский физико-технический институт

Аннотация. В рамках работы приводится описание использования искусственного интеллекта в качестве инструмента для оптимизации процессов контрольно-надзорной деятельности. Описывается внедрение технологий на базе искусственного интеллекта в настоящее время и их перспективы в будущем.

Ключевые слова: искусственный интеллект, контрольно-надзорная деятельность, оптимизация процессов.

Работа сотрудников в строительной сфере контрольно-надзорной деятельности (далее КНД) сопряжена с большой тратой времени на работу с документами, картами, нормами закона и аналогичными сущностями. Для оптимизации данных процессов, в помощь работникам сферы КНД, приходят автоматизация и искусственный интеллект (далее ИИ).

Автоматизация заключается в задействовании различных программ, которые на порядки снижают времена заполнения различных документов, поиска необходимой информации по заданным правилам и любым схожим аналогичным процессам, которые могут быть строго формально описаны и для них есть оптимальный метод решения данной задачи. ИИ же применяется там, где нет точного алгоритма, либо там, где классические методы могут уступать по времени или каким-либо другим параметрам оценки итогового решения. Примеры задач из строительной сферы КНД, которые уже успешно решаются с помощью ИИ:

- поиск ответов на вопросы по содержанию огромного множества юридических документов;
- объяснение сложных юридических терминов простым языком, с приведением примеров для лучшего понимания предметной сути вопроса;
- получение подсказок и данных о строительном объекте, необходимых документов, планов, чертежей и подобной информации при взаимодействии через камеру смартфона, планшета или очков, шлема виртуальной реальности;
- классификация нарушений на строительном объекте с помощью облёта конкретного места беспилотником с камерой;
- поиск и анализ необходимой информации об организациях с большого множества интернет-ресурсов.

Также стоит отметить возможность применения (в случаях схожести взаимодействия ИИ с данными) разработанных алгоритмов и математических методов с использованием ИИ для решения задач из одной сферы (например, медицинская диагностика [1-14]) в другую (например, классификация

юридических сущностей [15-16]). Таким образом, полученное решение из одной сферы, может быть успешно применено в другой. Несмотря на то, что искусственный интеллект уже может решать достаточно обширный спектр задач, есть такие, которые, на текущий момент, ИИ, из-за отсутствия необходимых технологий или каких-либо иных причин, не способен качественно решать:

- определение качества материалов и различных показателей строительных конструкций построенного объекта;
- принятие юридических решений на основании проанализированных данных;
- работа с бумажными документами, фотографиями и любыми схожими сущностями;
- проверка соблюдения экологических требований;
- получение оптимального решения сложных задач, где сейчас применяются лучшие специалисты отрасли.

Тем не менее, задействование искусственного интеллекта для решение различных задач в сфере КНД в строительстве оправдано, позволяет существенно оптимизировать многие процессы, а невозможность применения ИИ, в том числе связано со следующими трудностями:

- отсутствие или дороговизна технологий для получения необходимой информации компьютером;
- несовершенство текущих методов для решения конкретных задач;
- отсутствие прав у систем ИИ на юридические и аналогичные решения;
- недостаточные вычислительные мощности компьютеров для получения решения за необходимое время;
- отсутствие подхода к решению определенного класса задач.

По мере развития компьютерных мощностей, совершенствования текущих методов, получения новых технологий, разработке подходов к решению задач конкретного вида, выдаче прав ИИ на принятие решений и

возникновению аналогичных процессов, искусственный интеллект сможет покрыть более широкий пласт задач, тем самым помогая людям и снижая их время и трудозатраты.

Список литературы:

1. Razin V.V., Krasnov A.A. Determining the presence of heart disease by ECG in the PTB-XL dataset using machine learning // Математика и ИТ – вместе в цифровое будущее. Сборник трудов III Молодежной школы (Нижний Новгород, 22–26 апреля 2024 года). Нижний Новгород: Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, 2024. С. 38-42.

2. Разин, В. В. Аллергодианостика средствами искусственного интеллекта // Биосистемы: организация, поведение, управление : Тезисы докладов 77-й Всероссийской с международным участием школы-конференции молодых ученых, Нижний Новгород, 15–19 апреля 2024 года. Нижний Новгород: Нижегородский госуниверситет им. Н.И. Лобачевского, 2024. С. 302.

3. Razin V.V., Krasnov A.A. Solving the problem of diagnosing a disease by ECG on the PTB-XL dataset using machine learning // Математика и ИТ – вместе в цифровое будущее. Сборник трудов III Молодежной школы (Нижний Новгород, 22–26 апреля 2024 года). Нижний Новгород: Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, 2024. С. 43-48.

4. Разин В.В., Краснов А.А. Использование искусственного интеллекта в задачах диагностики заболевания по ЭКГ на наборе данных PTB-XL // Путь в науку: прикладная математика, информатика и информационные технологии. Тезисы докладов Всероссийской молодежной научно-практической конференции (Ярославль, 17–21 апреля 2023 г.). Ярославль: Ярославский государственный университет им. П.Г. Демидова, 2023. С. 93-96.

5. Разин В.В., Краснов А.А., Золотых Н.Ю. Глубокое обучение в задачах диагностики заболевания по ЭКГ на наборе данных PTB-XL // Математика и ИТ

– вместе в цифровое будущее. Сборник трудов Молодежной школы (Н. Новгород, 25–29 апреля 2022 г.). Нижний Новгород: Изд-во Нижегородского государственного университета, 2022. С.78-86.

6. Разин В.В., Краснов А.А. Применение машинного обучения в задачах диагностики заболевания по ЭКГ на наборе данных РТВ-XL // Математика и ИТ – вместе в цифровое будущее. Сборник трудов II Молодежной школы (Нижний Новгород, 24–28 апреля 2023 года). Нижний Новгород: Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, 2023. С. 73-79.

7. Краснов А. А., Разин В. В., Карчков Д. А. Классификация болезней сердца на наборе данных РТВ-XL при помощи глубокого обучения // Академический форум молодых ученых стран Большой Евразии «Континент науки»: Сборник тезисов докладов, Москва, 01–04 ноября 2023 года. Москва: Центр научно-технических решений, 2023. С. 548-551.

8. Разин В.В., Краснов А.А. Применение глубокого обучения в задачах диагностики заболевания по ЭКГ на наборе данных РТВ-XL // Математика и ИТ – вместе в цифровое будущее. Сборник трудов II Молодежной школы (Нижний Новгород, 24–28 апреля 2023 года). Нижний Новгород: Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, 2023. С. 66-72.

9. Razin V. [et al.]. Determining the presence of heart disease by ecg in the РТВ-XL dataset using deep learning // Математическое моделирование и суперкомпьютерные технологии: Труды XXIII Международной конференции, Нижний Новгород, 13–16 ноября 2023 года. – Нижний Новгород: Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, 2023. С. 173-176.

10. Разин В. В., Краснов А. А. Использование глубокого обучения в задачах диагностики заболевания по ЭКГ на наборе данных РТВ-XL // Биосистемы: организация, поведение, управление : Тезисы докладов 76-й Всероссийской с международным участием школы-конференции молодых

ученых, Нижний Новгород, 11–14 апреля 2023 года. Нижний Новгород: Нижегородский госуниверситет им. Н.И. Лобачевского, 2023. С. 267.

11. Разин В. В., Краснов А. А., Карчков Д. А. Классификация болезней сердца на наборе данных РТВ-XL при помощи машинного обучения // Академический форум молодых ученых стран Большой Евразии «Континент науки»: Сборник тезисов докладов, Москва, 01–04 ноября 2023 года. Москва: Центр научно-технических решений, 2023. С. 570-573.

12. Краснов А. А., Разин В. В., Карчков Д. А. Использование искусственного интеллекта для классификации ЭКГ // Биосистемы: организация, поведение, управление : Тезисы докладов 77-й Всероссийской с международным участием школы-конференции молодых ученых, Нижний Новгород, 15–19 апреля 2024 года. Нижний Новгород: Нижегородский госуниверситет им. Н.И. Лобачевского, 2024. С. 185.

13. Разин, В. В. Применение искусственного интеллекта и цифровых технологий для решения проблем управления и социально-экономических задач // Актуальные проблемы управления : Сборник научных статей по итогам X Юбилейной Всероссийской научно-практической конференции, Нижний Новгород, 24 октября 2023 года. Нижний Новгород: Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, 2024. С. 650-653.

14. Краснов А.А., Разин В.В., Золотых Н.Ю. Машинное обучение в задачах диагностики заболевания по ЭКГ на наборе данных РТВ-XL // Математика и ИТ – вместе в цифровое будущее. Сборник трудов Молодежной школы (Н. Новгород, 25–29 апреля 2022 г.). Нижний Новгород: Изд-во Нижегородского госуниверситета, 2022. С. 44-50.

15. Разин, В. В., Дёгтев А.Г. Эффективность применения классических методов машинного обучения при классификации требований законодательства к бизнесу // Актуальные проблемы управления : Сборник научных статей по итогам XI Всероссийской научно-практической конференции, Нижний Новгород, 22 октября 2024 года. Нижний Новгород: Национальный

исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, 2024. С. 645-649.

16. Дёгтев А.Г., Разин, В. В. Перспективы классификации нормативных требований к предпринимателям посредством применения классических методов машинного обучения // Математическое моделирование и суперкомпьютерные технологии : Труды XXIV Международной конференции, Нижний Новгород, Нижний Новгород, 18-21 ноября 2024 года. Нижний Новгород: Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, 2024. С. 42-47.

**ПРИМЕНЕНИЕ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА
ДЛЯ ОПТИМИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОВЫМИ РЕСУРСАМИ
НА ПРИМЕРЕ ОАО «РЖД»**

Рачек С.В.

Доктор эконом. наук, профессор,
зав. кафедрой экономики транспорта,

Уральский государственный университет путей сообщения

Козельцева А.Н.

Студент магистратуры,

Уральский государственный университет путей сообщения

Аннотация. Статья посвящена анализу применения искусственного интеллекта (ИИ) для решения социально-экономических задач управления трудовыми ресурсами на примере ОАО «Российские железные дороги» (РЖД). Рассматриваются ключевые направления: автоматизация подбора персонала, прогнозирование текучести, оптимизация рабочих графиков и персонализированное обучение. На основе данных РЖД за 2023-2025 гг. оценивается экономическая эффективность внедрения ИИ, включая снижение затрат, рост производительности и возврат инвестиций (ROI).

Ключевые слова: искусственный интеллект, управление трудовыми ресурсами, производительность предприятия, экономическая эффективность.

ОАО «Российские железные дороги» (РЖД) – ведущий оператор грузовых и пассажирских перевозок в России, один из крупнейших работодателей страны с численностью персонала свыше 800 тыс. человек [1]. В условиях цифровизации и экономических вызовов (снижение грузовых перевозок, инфляция) компания активно внедряет искусственный интеллект (ИИ) в управление трудовыми ресурсами (HR). Это включает автоматизацию подбора, прогнозирование текучести, оптимизацию графиков и обучение. Анализ основан на данных из официальных отчетов РЖД, отраслевых исследований и публикаций 2023-2025 гг. Цель – оценить экономическую эффективность: снижение затрат, рост производительности и ROI (возврат инвестиций). Для расчета использованы реальные и экстраполированные данные, с учетом специфики отрасли (высокая текучесть в операционных подразделениях ~ 10 - 15 %).

РЖД реализует более 50 проектов с ИИ в рамках Стратегии цифровой трансформации до 2025 г. [2]. Ключевые инициативы в HR:

- Единая корпоративная автоматизированная система управления трудовыми ресурсами (ЕК АСУТР) на базе SAP (внедрена с 2000-х, обновлена ИИ-модулями в 2023-2025 гг.): Автоматизирует подбор, анализ кадрового портрета (количество принятых/уволенных, причины оттока), формирование рейтингов HR-служб. Интегрирована с чат-ботами для обработки запросов (49 % обращений автоматизировано) [3].

- Голосовые помощники и роботы для рекрутинга: ИИ проводит первичные интервью, учитывает часовые пояса кандидатов, снижает нагрузку на HR на 30 - 50 %.

- Предиктивная аналитика и оптимизация графиков: ИИ прогнозирует риски текучести, оптимизирует смены локомотивных бригад и ремонтных команд.

– Корпоративный университет с ИИ: Персонализированное обучение (виртуальный помощник «Валера»), охват больше 250 программ, фокус на цифровизации и безопасности [4].

Эти инструменты интегрированы в платформу «РЖД Цифровой», обеспечивая анализ больших данных о 800 тыс. сотрудниках. В 2025 г. акцент на сокращение штата для эффективности (план оптимизации ~ 5 - 10 % персонала за счет ИИ).

Данные в таблице 1 собраны из отчетов РЖД (устойчивое развитие 2023) и отраслевых источников. Фокус на метриках: затраты на рекрутинг, текучесть, производительность, обучение. Для РЖД экстраполированы отраслевые бенчмарки (снижение затрат на 20 - 35 %, текучести на 15 - 25 %), с корректировкой на масштаб (годовой фонд оплаты труда ~ 1 трлн руб.) [5].

Таблица 1 – Ключевые данные для анализа экономической эффективности

Метрика	До внедрения ИИ (2022 г., оценка)	После внедрения ИИ (2023-2025 гг., фактические/прогноз)	Экономия/рост	Источник
Затраты на рекрутинг (на 1 сотрудника, руб.)	150 000 (включая ручной отбор, ~10 тыс. наймов/год)	105 000 (автоматизация 49% запросов, чат-боты)	Снижение на 30% (~450 млн руб./год)	РЖД отчет
Текучесть кадров (%)	12% (операционные роли: машинисты, ремонтники)	9% (предиктивная аналитика, удержание риск-групп)	Снижение на 25% (экономия на замене ~50 млрд руб./год, при стоимости замены 1–2 млн руб./чел.)	РЖД
Время на подбор (дни)	45	25 (ИИ-анализ резюме, голосовые интервью)	Сокращение на 44% (высвобождение 500 чел.-часов HR/год)	РЖД Цифровой
Затраты на обучение (на 1 сотрудника, руб.)	20 000 (традиционные курсы, охват 70%)	14 000 (персонализированные ИИ-программы, охват 90%)	Снижение на 30% (~10 млрд руб./год на 500 тыс. обучаемых)	Корп. университет РЖД
Производительность труда (выработка на сотрудника, руб./ год)	12 млн (KPI: км/чел., грузооборот)	13,2 млн (оптимизация графиков, снижение простоев на 15%)	Рост на 10% (~80 млрд руб. доп. выручки)	РЖД
Общие затраты на HR-процессы (% от ФОТ)	5–7% (~50–70 млрд руб.)	3,5–5% (~35–50 млрд руб.)	Экономия 15–20 млрд руб./год	Отраслевой бенчмарк

Для количественного анализа использованы формулы:

1. Экономия на текущих:

$$\begin{aligned} & (\text{Текущий до} - \text{Текущий после}) \times \text{Численность} \times \text{Стоимость замены} \\ &= (12 \% - 9 \%) \times 800\,000 \times 1,5 \text{ млн руб.} = 36\,000 \times 1,5 \text{ млн} \\ &= 54 \text{ млрд руб./год.} \end{aligned}$$

2. Экономия на рекрутинге:

$$\begin{aligned} & \text{Снижение затрат} \times \text{Кол. - во наймов} = 45\,000 \text{ руб.} \times 10\,000 \\ &= 450 \text{ млн руб./год.} \end{aligned}$$

3. Рост производительности:

$$\begin{aligned} & \text{Рост выработки} \times \text{Численность} = 1,2 \text{ млн руб.} \times 800\,000 \\ &= 960 \text{ млрд руб.} \end{aligned}$$

4. Общий эффект:

$$\text{Сумма экономий} + \text{рост} = \sim 150 \text{ млрд руб./год}$$

$$(ROI = \text{Эффект} / \text{Инвестиции} \times 100 \% = 150 / 12 \times 100 \% \approx 1250 \%)$$

В 2025 г. план сокращения штата на 5 % (~ 40 тыс. чел.) за счет ИИ добавит ~ 60 млрд руб. экономии на ФОТ, но с рисками (социальные, мотивация).

Для визуализации динамики (2022-2025 гг.) представлен линейный график снижения затрат и роста производительности (рисунок 1).

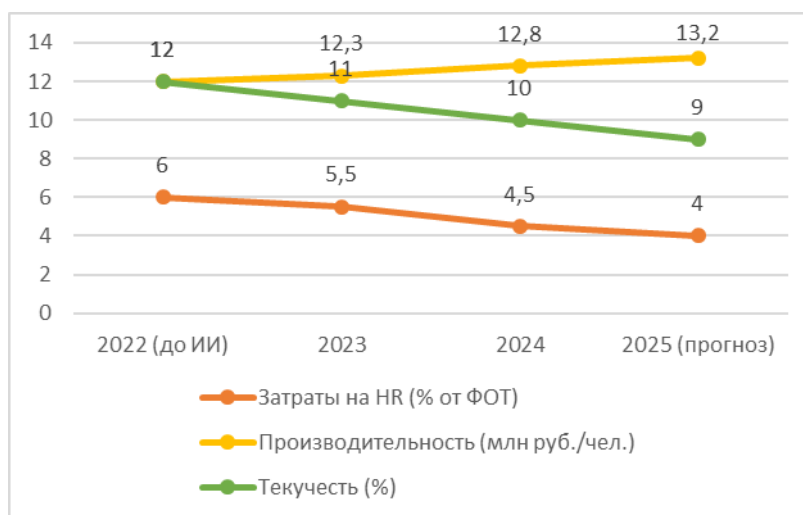


Рисунок 1 – Динамика HR-метрик в РЖД под влиянием ИИ

Применение ИИ в HR РЖД демонстрирует высокую экономическую эффективность: ежегодная экономия ~ 150 млрд руб. (15 - 20 % от HR-бюджета), рост производительности на 10 %, $ROI > 1000$ %. Ключевые

драйверы – автоматизация рутины и предиктивная аналитика, что особенно актуально для крупного предприятия с распределенной структурой. Однако риски включают сопротивление персонала и затраты на интеграцию (~ 12 млрд руб. до 2025 г.).

Рекомендуется расширить применение ИИ на удержание персонала за счёт персонализированной мотивации для минимизации оттока в 2025 году, инвестировать около 5 млрд рублей в год в обучение 50 тыс. сотрудников по ИИ-компетенциям, а также мониторить социальные эффекты сокращений, интегрируя ИИ с ESG-метриками.

Список литературы:

1. Деятельность ОАО «РЖД» URL: <https://company.rzd.ru/ru/9350>
2. Цифровой РЖД: Стратегия цифровой трансформации до 2025 года. URL: https://rzdigital.ru/regulation/strategii-tsifrovoy-transformatsii-goskompaniy-povysyat-uroven-it-bezopasnosti/?sphrase_id=37938
3. TAdviser. Цифровизация HR в РЖД: автоматизация и ИИ. URL: <https://tadviser.ru/a/123456>
4. Корпоративный университет РЖД. URL: <https://universitetrzd.ru/magazines/>
5. Отчёт ОАО «РЖД» за 2023-2025 год. URL: <https://company.rzd.ru/ru/9471>

ТРАНСФОРМАЦИЯ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ В УСЛОВИЯХ РАСПРОСТРАНЕНИЯ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА

Яшин С.Н.

Доктор эконом. наук, профессор,

заместитель директора,

Нижегородский институт управления – филиал РАНХиГС

Ремизов А.В.

Аспирант,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

Аннотация. В статье исследуется влияние технологий искусственного интеллекта на трансформацию бизнес-моделей современных организаций. Рассматриваются направления интеграции ИИ в управленческие и операционные процессы, а также анализируется опыт Сбербанка как примера комплексного внедрения интеллектуальных решений в корпоративную практику.

Ключевые слова: искусственный интеллект, цифровая трансформация, бизнес-модель, персонализация, эффективность

В условиях ускоряющейся цифровизации и усиливающейся конкуренции организации сталкиваются с необходимостью пересмотра традиционных подходов к построению и развитию бизнес-моделей [1]. Современные компании стремятся не только оптимизировать внутренние процессы, но и интегрировать технологии, способные радикально повысить эффективность управления, клиентского сервиса и принятия решений. В этом контексте ключевым направлением трансформации становится внедрение искусственного интеллекта, позволяющего формировать новые принципы функционирования бизнеса и взаимодействия с рынком [2].

Искусственный интеллект (ИИ) представляет собой совокупность технологий, методов и алгоритмов, направленных на моделирование

когнитивных функций человека и реализацию интеллектуальных процессов в вычислительных системах. Его использование обеспечивает автоматизацию рутинных операций, повышение точности аналитических выводов, снижение вероятности ошибок человеческого фактора и оптимизацию использования ресурсов [3].

Внедрение ИИ в деятельность компаний способствует повышению их конкурентоспособности за счёт роста скорости и качества управленческих решений, персонализации клиентских предложений и рационального распределения ресурсов. Более того, применение интеллектуальных систем позволяет формировать новые источники дохода, развивать инновационные продукты и выстраивать долгосрочные модели взаимодействия с клиентами и партнёрами.

Одним из наиболее практичных направлений применения ИИ в бизнесе является разработка персонализированных предложений для клиентов. Такие системы функционируют на основе анализа больших объемов данных (Big Data), которые включают как поведенческие характеристики пользователей, так и их финансовую активность, историю взаимодействия с продуктами компании, социально-демографические параметры и предпочтения [4].

Учитываются транзакции всего объёма пользователей, тематика и частота обращения в службу поддержки, поисковые запросы. Далее с помощью алгоритмов машинного обучения данные обрабатываются и классифицируются. ИИ выделяет группы клиентов с общими признаками поведения и прогнозирует их возможные потребности.

В том числе на основе этой системы работает система рекомендаций в социальных сетях, поисковых сайтах и онлайн-кинотеатрах.

Пример трансформации бизнес-моделей в условиях цифровизации:

Российский финансовый конгломерат Сбербанк демонстрирует системный рост уровня внедрения технологий искусственного интеллекта в бизнес-процессы. По данным руководства банка, за 2023 год доля операций, выполняемых с использованием ИИ, увеличилась на 10 процентных пунктов и

достигла 75%. Таким образом, организация перешла от точечного применения ИИ к комплексной интеграции интеллектуальных систем в процессы принятия управленческих решений.

В настоящее время ИИ используется для автоматизации и оптимизации ключевых направлений деятельности банка. Алгоритмы искусственного интеллекта формируют персонализированные предложения клиентам, разрабатывают оптимальные маршруты инкассации, обеспечивают обработку обращений в чат-ботах и контактных центрах, а также участвуют в планировании численности персонала в отделениях с учётом колебаний клиентского потока.

Внимание также уделяется применению ИИ в сфере корпоративного кредитования, где цифровые решения начали активно внедряться с 2018 года. По состоянию на текущий период, около 80% сделок по оборотному кредитованию и выдаче банковских гарантий анализируются с использованием интеллектуальных алгоритмов. Системы ИИ обеспечивают структурирование кредитных заявок, анализ финансовых и репутационных рисков заёмщиков, а также поддержку в принятии итоговых решений. Согласно внутренней аналитике банка, качество кредитного портфеля, сформированного с применением ИИ, превышает показатели портфелей, управляемых традиционными методами.

В среднесрочной перспективе Сбербанк планирует расширить использование ИИ для обработки и выдачи сложных кредитных продуктов, доведя их долю по объёму до 80%.

Экономический эффект от внедрения интеллектуальных технологий оценивается значительно. По итогам 2023 года совокупный финансовый результат от применения ИИ составил около 230 млрд рублей. Эффективность инвестиций в данные технологии выражается соотношением «1 к 6,7»: на каждый вложенный рубль банк получает порядка 6,7 рубля прибыли [5].

В условиях цифровой экономики трансформация бизнес-модели становится ключевым фактором устойчивого развития организаций. Опыт

Сбербанка демонстрирует, что внедрение технологий искусственного интеллекта способно не только повысить эффективность отдельных процессов, но и изменить фундаментальные принципы ведения бизнеса. Переход от локальных инноваций к системному использованию ИИ позволил организации сформировать новую архитектуру управления, основанную на данных, автоматизации и предиктивной аналитике.

Практика Сбербанка показывает, что цифровая трансформация не ограничивается техническими изменениями — она требует переосмысления организационной структуры, корпоративной культуры и принципов взаимодействия с клиентами. Интеграция интеллектуальных систем способствует развитию более гибких, адаптивных моделей управления, в которых решения принимаются быстрее и на основе объективных аналитических данных.

Таким образом, применение искусственного интеллекта становится не просто инструментом оптимизации, а стратегическим направлением, формирующим новую бизнес-модель организации. Комплексный подход к цифровой трансформации обеспечивает рост производительности, повышение качества управленческих решений и создание долгосрочных конкурентных преимуществ в условиях динамичной внешней среды.

Список литературы:

1. Хаджытаганова З., Ходжагельдиев Ш. Быстрая цифровизация и её влияние на экономику // Матрица научного познания. №3-1. - 2025. – С. 253-256.

2. Архипова, Л. И. Большие данные и искусственный интеллект в бизнесе: развитие и регулирование / Л. И. Архипова // BIG DATA and Advanced Analytics = BIG DATA и анализ высокого уровня: сборник материалов VI Международной НПК, Минск, 20–21 мая 2020 г. : в 3 ч. Ч. 3 / Белорусский государственный университет информатики и радиоэлектроники [и др.] ; ред. кол.: В. А. Богуш [и др.]. – Минск, 2020. – С. 122–127.

3. Азимбаев Д.Ж., Куан И.А., Гулида И.В. Искусственный интеллект и машинное обучение // Вестник современных исследований. – 2019. – № 1-3. – С. 6-7.

4. Бичель И. С. Персонализированный подход в банковском бизнесе для малых предприятий // Тенденции экономического развития в XXI веке. – 2022. – С. 234-236.

5. Новостной ресурс «Ведомости» - [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.vedomosti.ru/finance/articles/2023/07/06/984101-sberbank-rasskazal-o-perspektivah-ispolzovaniya-iskusstvennogo-intellekta-v-bankah> (дата обращения 22.10.2025).

ВЛИЯНИЕ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА НА РЫНОК ТРУДА И ЗАНЯТОСТЬ

Ивашечкина Л.Г.

Старший преподаватель кафедры финансов и правового регулирования
финансового рынка,

Нижегородский институт управления – филиал РАНХиГС

Рождественская С.Ю.

Студент бакалавриата,

Нижегородский институт управления – филиал РАНХиГС

Лыкова Д.Д.

Студент бакалавриата,

Нижегородский институт управления – филиал РАНХиГС

Аннотация. В статье рассматривается влияние искусственного интеллекта (ИИ) на современный рынок труда. Определяются ключевые тенденции трансформации занятости под воздействием цифровизации и автоматизации. Анализируются процессы вытеснения рутинных профессий, появления новых специальностей, изменения структуры навыков и квалификационных требований. Особое внимание уделяется социально-

экономическим рискам, связанным с внедрением ИИ, в том числе росту технологической безработицы и неравенства. Рассматриваются возможные направления адаптации экономики и системы образования к новым условиям.

Ключевые слова: искусственный интеллект (ИИ), рынок труда, автоматизация, трансформация занятости, генеративный ИИ, производительность труда, экономический эффект.

Искусственный интеллект (далее - ИИ) сегодня является одним из важных факторов, формирующих современную экономику и рынок труда. Его внедрение позволяет предприятиям повышать эффективность процессов, снижать издержки и ускорять принятие решений, но одновременно оно приводит к серьезным изменениям в структуре занятости. Уже сейчас ИИ активно применяется в банках для обработки кредитных заявок и финансовых операций, в розничной торговле и логистике для управления запасами и оптимизации маршрутов доставки, а также в здравоохранении для анализа медицинских данных и поддержки диагностики [1, с. 15].

Прогнозы Всемирного экономического форума показывают, что к 2030 году миллионы рабочих мест окажутся под угрозой автоматизации. Одновременно появятся новые профессии, связанные с ИИ, аналитикой данных, кибербезопасностью и цифровыми технологиями. Эти изменения создают как возможности для развития высококвалифицированной занятости, так и риски массовой безработицы и усиления социального неравенства [1, с. 17].

Для понимания влияния ИИ на рынок труда важно рассмотреть его теоретические основы. OECD (Организация экономического сотрудничества и развития) и Всемирный экономический форум определяют ИИ как совокупность систем, способных выполнять задачи, традиционно требовавшие человеческого интеллекта, включая обучение, прогнозирование, распознавание образов и принятие решений [2].

Опыт прошлых технологических революций показывает, что внедрение новых технологий всегда сопровождалось структурными изменениями на

рынке труда. Так, механизация в XIX веке и массовая автоматизация XX века привели к сокращению ряда профессий, одновременно создавая новые рабочие места, связанные с управлением и обслуживанием оборудования. Компьютеризация и цифровизация в конце XX — начале XXI века также меняли требования к навыкам работников, акцентируя внимание на способности работать с информацией и технологиями. ИИ рассматривается как следующий этап - «четвёртая промышленная революция», объединяющая цифровизацию, роботизацию и интеллектуальные технологии.

Экономическая логика воздействия ИИ на рынок труда заключается в следующем: автоматизация рутинных операций повышает производительность и снижает издержки, но одновременно изменяет спрос на навыки. Профессии с повторяющимися задачами постепенно исчезают, а востребованными становятся специалисты по работе с данными, программированию, кибербезопасности и управлению ИИ-системами [3].

Исследование, проведенное учеными из Университета Иннополиса, ВШМ СПбГУ и МГУ, основанное на анализе 7 800 вакансий с hh.ru, показывает одновременно впечатляющие и тревожные тенденции трансформации рынка труда:

- Ни одна профессия не подлежит полной автоматизации — максимальный уровень автоматизации задач достигает 85%, а потенциал дополнения профессии — 70%;
- Наибольший потенциал автоматизации наблюдается в сферах креатива и коммуникаций (65,5%), информационных технологий и цифровых технологий (46,1%), аналитики и управления бизнесом (44,7%);
- Ожидаемый экономический эффект от внедрения генеративного искусственного интеллекта в российскую экономику может составить до 10,8 трлн рублей ежегодно к 2030 году.

ИИ оказывает влияние не только на технологический уровень экономики, но и на социальную структуру рынка труда, изменяя требования к навыкам

работников и создавая необходимость комплексного подхода к образованию, переподготовке и социальной поддержке.

Влияние ИИ на рынок труда проявляется в нескольких ключевых направлениях. Прежде всего, это автоматизация рутинных и повторяющихся задач. По данным McKinsey, около 30% профессий находятся под риском автоматизации в ближайшие годы [4, с. 34]. Наибольшую уязвимость демонстрируют кассиры, операторы колл-центров, бухгалтеры и водители. Степень проникновения генеративного ИИ (доля сотрудников отрасли, использующих технологию) прогнозируется в виде логистической кривой [5] (рис. 1):

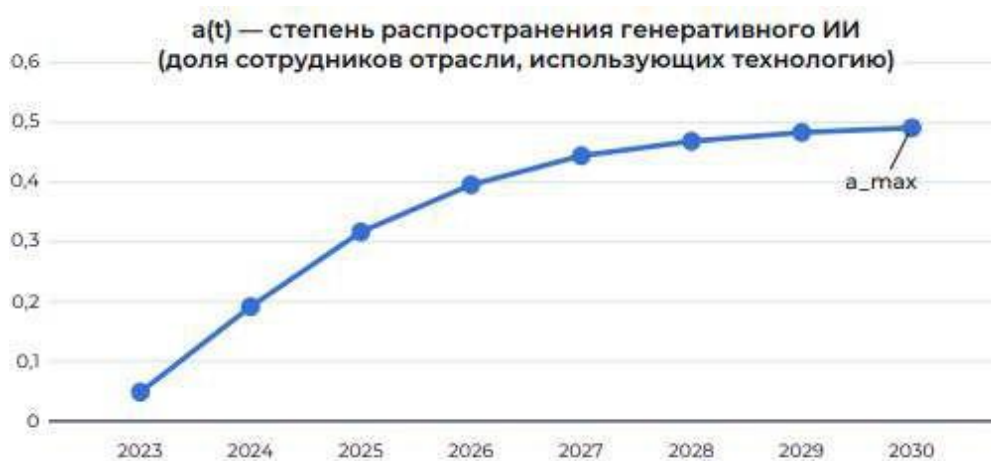


Рисунок 1 - Степень распространения генеративного ИИ

Промышленное производство — один из лидеров по внедрению ИИ и роботов. Эти системы не только выполняют физические задачи, но и анализируют данные для повышения эффективности. Например, на фабриках Tesla автоматизированные системы контролируют сборку и корректируют процесс в реальном времени, что помогает снизить количество ошибок и ускорить производство автомобилей. Наблюдаемая тенденция к сокращению численности работников, выполняющих рутинные задачи, подтверждают предположение о замещающем эффекте технологий. Динамика показывает, что генеративный ИИ способен закрыть до 65% текущей потребности в кадрах в

обрабатывающей промышленности и уменьшить потребность в новых работниках.

В торговле всё чаще используют кассы самообслуживания и автоматизированные системы, как в магазинах Amazon Go, где покупатели просто берут товары, а системы списывают деньги автоматически. В клиентской поддержке чат-боты работают круглосуточно, отвечая на стандартные вопросы и освобождая сотрудников для более сложных задач, как, например, Сбербот в банке. В кино и геймдеве ИИ ускоряет создание спецэффектов, анимации и контента, сокращая затраты и сроки. Согласно исследованию ZEROCODER, наиболее подвержены автоматизации профессии дизайнеров презентаций (70,6%), аналитиков (69,4%), писателей (67,1%), маркетологов (66,8%) и финансовых аналитиков (65,0%).

Параллельно ИИ создаёт новые профессии, требующие высокой квалификации. Всемирный экономический форум прогнозирует, что к 2028 году появится около 69 млн рабочих мест, связанных с цифровыми технологиями, зелёной энергетикой, аналитикой данных и кибербезопасностью [1]. Среди них — специалисты по данным, Инженеры ИИ, аналитики больших данных и разработчики алгоритмов. Эти профессии требуют знаний в области программирования, анализа данных и интеграции ИИ в бизнес-процессы.

Влияние ИИ на рынок труда также выражается в изменении социальной структуры занятости. Исследования показывают, что женщины и молодые специалисты наиболее подвержены риску потери рабочих мест в результате автоматизации, особенно в административной и секретарской сфере [3].

Таким образом, влияние ИИ на рынок труда с каждым годом растёт. Для снижения негативных последствий необходимо развивать системы переподготовки и профессионального обучения, направленные на освоение цифровых компетенций и навыков взаимодействия с ИИ.

Влияние ИИ на рынок труда многогранно: оно сочетает в себе угрозы автоматизации и социального неравенства с перспективами создания новых

профессий, повышения эффективности и развития экономики в целом. Эффективная адаптация работников, компаний и государства к этим изменениям позволяет минимизировать риски и максимально использовать потенциал ИИ для устойчивого развития рынка труда.

Список литературы:

1. The Future of Jobs Report 2023: докл. / World Economic Forum. – Geneva, 2023. – URL: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/> (дата обращения: 16.10.2025).
2. Explanatory Memorandum on the Updated OECD Definition of an AI System / OECD. – Paris, 2023. – URL: https://www.oecd.org/en/publications/explanatory-memorandum-on-the-updated-oecd-definition-of-an-ai-system_623da898-en.html (дата обращения: 16.10.2025).
3. AI Poses a Bigger Threat to Women's Work than Men's, Says Report // Reuters. – 2025. – 20 May. – URL: <https://www.reuters.com/business/world-at-work/ai-poses-bigger-threat-womens-work-than-mens-says-report-2025-05-20/> (дата обращения: 16.10.2025).
4. The State of AI in 2024: Automating Work: отчет / McKinsey & Company. – 2024. – URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai-in-early-2024> (дата обращения: 16.10.2025).
5. Кадровый код: будущее рынка труда с генеративным ИИ: коллективная монография / Е.С. Харитонов, П.Л. Отоцкий, С.В. Кобелев, Р.В. Файзуллин, Е.Н. Горлачева, Е.А. Поспелова; отв. ред. П.Л. Отоцкий, С.В. Кобелев. – Москва: РАНХиГС, 2025. – 96 с. – URL: <https://www.ranepa.ru/upload/work-files/news/Kadrovvyjkod2025.pdf>

РОЛЬ УНИВЕРСИТЕТОВ В РАЗВИТИИ КРИТИЧЕСКОГО МЫШЛЕНИЯ И СПОСОБНОСТИ РАЗЛИЧАТЬ ПРАВДУ И ЛОЖЬ В УСЛОВИЯХ ИНФОРМАЦИОННОГО ПЕРЕНАСЫЩЕНИЯ

Киселев И.В.

Преподаватель – исследователь,

Балтийский федеральный университет им. Иммануила Канта

Аннотация. В статье рассматривается роль университетов в развитии критического мышления и формировании способности различать правду и ложь у студентов в условиях современного информационного перенасыщения. Анализируются различные подходы и методы, используемые университетами для достижения этих целей, а также обсуждаются вызовы и перспективы повышения эффективности образовательных программ в данной области. Особое внимание уделено значимости развития медиаграмотности и навыков анализа источников информации.

Ключевые слова: критическое мышление, дезинформация, медиаграмотность, университеты.

В эпоху цифровых технологий и глобальной информатизации человечество сталкивается с проблемой информационного перенасыщения (information overload) – экспоненциального роста объемов информации, доступной каждому пользователю. Этот феномен приводит к когнитивной перегрузке, затрудняет процесс принятия решений и делает людей более восприимчивыми к дезинформации и манипуляциям. В условиях "информационного хаоса" ключевым навыком становится способность критически оценивать информацию, отличать правду от лжи и формировать собственное, обоснованное мнение [6].

По мнению автора, критическое мышление – это когнитивный процесс, включающий анализ, оценку и интерпретацию информации для формирования обоснованных суждений, принятия решений. Оно предполагает активную

позицию по отношению к информации, сомнение, поиск альтернативных объяснений и готовность менять свое мнение. Критическое мышление не является врожденным навыком, оно требует целенаправленного развития и тренировки [1]. Критическое мышление – это дисциплинированный интеллектуальный процесс концептуализации, применения, анализа, синтеза и/или оценки информации, полученной или созданной в результате наблюдения, опыта, размышления, рассуждения или коммуникации, в качестве руководства к убеждениям и действиям.

Университеты применяют различные методы для развития критического мышления у студентов. К ним относятся:

- дисциплины по логике и аргументации. С помощью этих материалов студенты учатся анализировать структуру аргументов, выявлять логические ошибки и строить собственные аргументированные рассуждения. Примеры включают формальную и неформальную логику, риторику и дискуссионный анализ;

- анализ ситуативного обучения. Студентам предлагается анализировать реальные или вымышленные ситуации, требующие принятия решений на основе ограниченной информации. При этом они должны учитывать различные точки зрения, оценивать риски и формулировать обоснованные рекомендации;

- проблемно-ориентированное обучение. Студенты работают в группах над решением сложных проблем, требующих применения знаний из разных областей. Этот подход стимулирует активное обучение, критический анализ информации и сотрудничество;

- научно-исследовательская работа. Участие в научно-исследовательской работе учит студентов формулировать гипотезы, собирать и анализировать данные, делать выводы и представлять результаты. Этот процесс требует критического мышления на каждом этапе;

- междисциплинарные проекты. Эти мероприятия позволяют студентам увидеть проблему с разных точек зрения и интегрировать знания из разных

областей. Это способствует развитию критического мышления и творческого подхода к решению проблем.

В условиях информационного перенасыщения особое значение приобретает медиаграмотность – способность критически оценивать информацию, распространяемую через средства массовой информации, включая Интернет. Медиаграмотность предполагает умение:

- оценивать надежность и релевантность источников информации. Умение определять авторство, проверять факты, выявлять предвзятость и оценивать репутацию источника;

- распознавать манипулятивные техники и пропаганду. Умение выявлять эмоциональное воздействие, передергивание фактов, использование стереотипов и другие методы манипуляции;

- критически оценивать социальные сети и онлайн-контент. Умение распознавать фейковые новости, ботов и троллей, а также оценивать достоверность информации, распространяемой через социальные сети;

- понимать экономические и политические интересы, стоящие за медиа. Осознание того, что владельцы медиа могут иметь собственные интересы, которые влияют на контент.

- создавать собственный медиа-контент ответственно и этично. Понимание последствий распространения непроверенной или ложной информации.

Университеты могут способствовать развитию медиаграмотности, предлагая студентам специализированные курсы, организуя мастер-классы и тренинги с участием экспертов в области медиа, а также интегрируя элементы медиаграмотности в другие учебные дисциплины [2].

Когнитивные искажения – это систематические ошибки мышления, которые могут влиять на наши суждения и решения. В условиях информационного перенасыщения когнитивные искажения могут приводить к тому, что люди верят в ложную информацию и принимают неправильные решения [5].

Некоторые распространенные когнитивные искажения:

- предвзятость подтверждения. Тенденция искать и интерпретировать информацию, которая подтверждает существующие убеждения;
- эффект ореола. Тенденция переносить положительные впечатления об одном аспекте объекта на другие его аспекты;
- эффект привязки. Тенденция полагаться на первую полученную информацию (якорь) при принятии решений;
- эвристика доступности. Тенденция судить о вероятности события на основе того, насколько легко его вспомнить.

Университеты могут помочь студентам преодолеть когнитивные искажения, объясняя, как они работают, и предлагая методы их распознавания и преодоления [3]. Это может включать в себя упражнения на осознание своих когнитивных искажений, анализ примеров их проявления в различных ситуациях, а также развитие навыков критической оценки информации [4].

Несмотря на значительные усилия, направленные на развитие критического мышления и медиаграмотности, университеты сталкиваются с рядом вызовов:

- недостаточная интеграция в учебные программы. Элементы критического мышления и медиаграмотности часто преподаются изолированно, а не интегрируются в другие учебные дисциплины;
- недостаточная подготовка преподавателей. Не все преподаватели обладают достаточной компетентностью в области критического мышления и медиаграмотности, чтобы эффективно преподавать эти навыки студентам;
- сложность оценки результатов. Оценка развития критического мышления и медиаграмотности является сложной задачей, требующей разработки специальных методов и инструментов;
- быстрое развитие информационных технологий. Появление новых технологий и медиа-платформ требует постоянного обновления образовательных программ и методов обучения.

По мнению автора, для повышения эффективности образовательных программ в области критического мышления и медиаграмотности необходимо:

- интегрировать элементы критического мышления и медиаграмотности во все учебные дисциплины;
- обеспечить подготовку преподавателей в области критического мышления и медиаграмотности;
- разработать эффективные методы и инструменты для оценки развития критического мышления и медиаграмотности;
- постоянно обновлять образовательные программы с учетом развития информационных технологий;
- активно использовать интерактивные методы обучения, такие как case study, проблемно-ориентированное обучение и дебаты;
- сотрудничать с экспертами в области медиа и информационных технологий для разработки и реализации образовательных программ.

В условиях информационного перенасыщения развитие критического мышления и способности различать правду и ложь является ключевой задачей образования. Университеты, как центры знаний и образования, играют решающую роль в формировании этих навыков у студентов. Интегрируя элементы критического мышления и медиаграмотности в учебные программы, обеспечивая подготовку преподавателей и активно используя интерактивные методы обучения, университеты могут внести значительный вклад в формирование поколения, способного успешно ориентироваться в сложном информационном ландшафте.

Список литературы:

1. Кант И. Ответ на вопрос: что такое Просвещение? // Собр. соч. в 8 тт. М.: Чоро, 1994. Т. 8. С. 29-37.
2. Корешникова Ю.Н. Развитие критического мышления в современном российском обществе: что дает университет? / Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. 2019. № 6. С. 91-110. - URL:

<https://www.monitoringjournal.ru/index.php/monitoring/article/view/665/735> (дата обращения: 31.03.2025). DOI: 10.14515/monitoring.2019.6.06 EDN: QRBGZR.

3. Тарасова К.В., Орел Е.А. Измерение критического мышления студентов в открытой онлайн-среде: методология, концептуальная рамка и типология заданий // Вопросы образования. 2022. № 3. С. 187-212. - URL: <https://vo.hse.ru/article/view/16128/15328> (дата обращения: 31.03.2025). DOI: 10.17323/1814-9545-2022-3-187-212 EDN: SUFXTR.

4. Barrows, H. S. Problem-based learning in medicine and beyond: A brief overview. New Directions for Teaching and Learning, 1996 (68), p. 3-12.

5. Ennis, R. H. A logical basis for measuring critical thinking skills. Educational Leadership, 43(2), p. 44-48.

6. Livingstone, S. (2004). Media literacy and the challenge of new information and communication technologies. European journal of communication, 19(4), 2004, p. 447-469.

КИБЕРКОРРУПЦИЯ: БОРЬБА С ВЗЯТКАМИ В ЦИФРОВОМ ПРОСТРАНСТВЕ

Савкина М.А.

Кандидат юрид. наук, доцент,

доцент кафедры экономики предприятий и организаций,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

Аннотация. Статья посвящена проблеме киберкоррупции и борьбе с взятками в цифровом пространстве. Проводится анализ действующего уголовного законодательства РФ в сфере противодействия коррупции и выделяется важность создания новых правовых норм, регулирующих применение цифровых валют. Предлагаются пути совершенствования законодательства и механизмов, направленных на эффективное противодействие коррупционным схемам в цифровом пространстве.

Ключевые слова: взятки, цифровое пространство, киберпреступление, уголовное законодательство, криптовалюта, коррупционные преступления.

В эпоху глобализации и развития информационных технологий киберпреступность становится всё более распространённым явлением. Согласно официальной статистике, с начала 2025 года зарегистрировано уже 54,9 тыс. преступлений, совершенных с использованием информационно-телекоммуникационных технологий [8].

«Киберкоррупция» – сравнительно недавно появившееся и пока недостаточно изученное явление. В целом коррупционные преступления представляют собой серьёзную угрозу для общества и являются одной из наиболее значимых проблем в современной России. Чтобы избежать наказания по статье о взяточничестве, должностные лица придумывают новые способы получения материальных выгод от коррупционеров. В свою очередь, цифровизация, безусловно, открывает новые горизонты для противодействия коррупции, но в то же время создаёт благоприятную почву для совершения новых видов преступлений в этой области.

В соответствии с законодательством Российской Федерации, предметами взятки могут являться различные элементы, такие как: материальные ценности, а также незаконное оказание услуг, связанных с имуществом. Подчеркнём, что перечень предметов взятки (ч. 1 ст. 290 УК РФ) открытый, законодатель включает в него «иное имущество», куда можно отнести и цифровые валюты [1]. Криптовалюты, которые представляют собой цифровые деньги, не имеющие физического представления, в настоящее время относятся к категории имущественных прав, называемых цифровыми правами. Учитывая это, 24 декабря 2019 года Пленум Верховного Суда Российской Федерации внёс изменения в пункт 9 постановления от 9 июля 2013 года № 24 «О судебной практике по делам о взяточничестве и об иных коррупционных преступлениях» [7]. Федеральным законом от 31 июля 2020 года № 259-ФЗ «О цифровых финансовых активах, цифровой валюте и о внесении изменений в

отдельные законодательные акты Российской Федерации» [3], для целей применения Федерального закона от 25 декабря 2008 года № 273-ФЗ «О противодействии коррупции» (статья 8) криптовалюта приравнивается к имуществу [2].

По мнению главы российской прокуратуры, принятие законов, контролирующих обращение цифровых активов, ознаменовало собой новую фазу в противодействии преступности. Однако в настоящее время отсутствует полноценное законодательство, регулирующее все аспекты использования виртуальной валюты, что существенно затрудняет борьбу с её незаконным использованием, в том числе и в коррупционных целях [5]. Более того, недостаток опыта применения имеющихся законов выявил проблемы в обнаружении подобных правонарушений.

Сложность заключается в отслеживании транзакций с криптовалютой и установлении личностей преступников, использующих информационные технологии для совершения злодеяний. Отсутствие четких механизмов для идентификации и преследования таких лиц создает препятствия для эффективной борьбы с киберпреступностью. Установление факта дачи или получения взятки в цифровом пространстве может представлять собой более сложную задачу по сравнению с традиционными схемами [4, с.14].

Так, в марте 2022 г. бывший руководитель следственного отдела в Тверском районе Москвы М.Т. был признан виновным в получении взятки в размере более 2718 биткоинов (7,3 миллиарда рублей) и 1,5 миллиона долларов. За это преступление он был приговорён к 16 годам лишения свободы в колонии строгого режима и штрафу в размере 500 миллионов рублей. Это дело стало самым крупным случаем взяточничества в современной истории России. В ходе обыска в его квартире был обнаружен ноутбук с папкой «Пенсия», в которой хранились данные для доступа к криптовалютным кошелькам с биткоинами [9].

Легальные криптовалютные биржи, конвертирующие цифровые валюты в традиционные, не всегда сотрудничают с правоохранительными органами. Существуют нелегальные криптовалютные биржи, в скрытых сегментах

Интернета, известных как «DarkNet». В процессе совершения коррупционных деяний могут быть задействованы относительно небольшие суммы, которые не относятся к категории крупных. Их можно перевести с помощью криптовалют, но из-за большого количества операций, проводимых одновременно, становится трудно определить их как подозрительные [6, с.39]. В связи с этим, значительно усложняется процесс раскрытия преступлений, связанных с получением и(или) передачей цифровых взяток. Соответственно, необходимо развивать систему аналитики и мониторинга, применяя технологии блокчейн-анализа, позволяющего выявлять связи между адресами и отслеживать движение виртуальных средств.

Необходимо уточнить понятие цифровой взятки и ее правовую природу. Важно внедрить специальные нормы, касающиеся преступлений с использованием цифровых технологий, а именно предлагаем дополнить п.1 ст. 290 УК РФ после слов «...ценных бумаг,» словом «криптовалюты,...» и соответственно ввести примечание под номером 3 к статье 290 УК РФ, посвященной цифровым взяткам, с четким определением этого понятия, следующего содержания: «3. Цифровыми взятками признаются незаконные денежные или иные материальные выгоды, полученные должностным лицом за совершение действий (бездействия) с использованием цифровых технологий, включая, но не ограничиваясь, интернетом, мобильными приложениями и электронными системами». При этом считаем, совершение деяния, выраженного в получении должностным лицом взятки в виде криптовалюты, может быть квалифицировано как оконченное преступление с момента возникновения у виновного реальной возможности использовать полученное имущество по своему усмотрению.

Таким образом, внесение предложенных нами изменений позволит совершенствовать нормативно-правовую базу в сфере высоких цифровых технологий, а также позволит эффективно противодействовать коррупционным схемам в цифровом пространстве.

Список литературы:

1. Уголовный кодекс Российской Федерации от 13.06.1996 № 63-ФЗ (ред. от 28.02.2025). [Электронный ресурс]. URL: <https://www.consultant.ru/> (дата обращения 15.10.2025).
2. Федеральный закон от 25.12.2008 г. № 273-ФЗ «О противодействии коррупции». [Электронный ресурс]. URL: <http://pravo.gov.ru/> (дата обращения 16.10.2025).
3. Федеральный закон от 31.07.2020 года № 259-ФЗ «О цифровых финансовых активах, цифровой валюте и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации». [Электронный ресурс]. URL: <http://pravo.gov.ru/> (дата обращения 16.10.2025).
4. Гринько С.Д. Проблемы квалификации коррупционных преступлений при использовании цифровой валюты в качестве взятки // Юрист. – 2022. – № 6. – С. 13 - 16.
5. Долгиева М.М. Противодействие криптопреступности уголовно-правовыми средствами // Актуальные проблемы российского права. – 2023. – № 2. – С. 171 - 177.
6. Перов В.А. Способы совершения и особенности квалификации преступлений, совершаемых с использованием отдельных видов криптовалют (на примере криптовалюты Monero) // Российский следователь. – 2024. – № 7. – С. 38 - 41.
7. Постановление Пленума Верховного Суда РФ от 09.07.2013 № 24 (ред. от 24.12.2019) «О судебной практике по делам о взяточничестве и об иных коррупционных преступлениях». [Электронный ресурс]. URL: <https://www.vsrp.ru/> (дата обращения 16.10.2025).
8. Официальный сайт Министерства Внутренних Дел Российской Федерации [Электронный ресурс]. URL: <https://мвд.пф/reports> (дата обращения 15.10.2025).
9. Приговор экс-следователю СК Тамбиеву за взятку оставили в силе. ТАСС: информ. агентство России: сайт. Москва. [Электронный ресурс]. URL: <http://tass.ru> (дата обращения: 15.10.2025).

КЛИЕНТСКИЙ ПУТЬ В ОМНИКАНАЛЬНОЙ СРЕДЕ

Комарницкая Е.В.

Кандидат эконом. наук, доцент,
доцент кафедры менеджмента,
Донецкий государственный университет

Садах Д.Д.

Студент бакалавриата,
Донецкий государственный университет

Аннотация. В работе исследуются преимущества омниканальной стратегии в повышении эффективности современного бизнеса, особенности клиентского пути в данной среде. Выделены ключевые этапы, которые отражены в карте пути клиента. Определены и систематизированы инструменты и методы, позволяющие ритейлерам оптимизировать взаимодействие с потребителями, и, как следствие, значительно повышать лояльность и удовлетворенность клиентов.

Ключевые слова: омниканальность, клиентский путь, карта пути клиента, поведение потребителей, клиентский опыт.

Актуальность. Развитие технологий и сервисов обслуживания клиентов сегодня полностью сосредоточено на клиентоориентированном подходе. В этом контексте важным становится обеспечение высокого качества и максимальной доступности каналов, через которые потребители получают продукты и услуги. При этом следует учитывать, что цифровая трансформация затронула все процессы взаимодействия с клиентами в различных отраслях бизнеса. Омниканальный подход становится не просто желательным, а необходимым условием для эффективного обслуживания клиентов и требует детального изучения его потенциала [8, с. 67].

Целью исследования является выявление современных тенденций и потенциала развития омниканального подхода к обслуживанию клиентов в условиях цифровой трансформации российской экономики.

Задачи: определить сущность и содержание омниканального подхода к обслуживанию клиентов; определить направления трансформации сервисов клиентского обслуживания; составить карту пути клиента; выявить перспективные направления омниканальных систем обслуживания в условиях цифровой экономики.

Анализ последних исследований и публикаций. Gerea С. [1] и др. систематизировали существующие стратегии по управлению омниканальным клиентским опытом, подчеркивая важность подхода, ориентированного на клиента. Факторы, влияющие на выбор омниканальной стратегии для улучшения клиентского опыта, были рассмотрены в работах как отечественных ученых Беляева Л. [7], Казаренкова Н. П. [8], Комарницкая Е. В. [9], Красильников А. Б. [10], так и зарубежных Rolando В. [4]., Wolf L. [6] и др. Вопросам понимания поведения клиента в омниканальной среде посвящены работы Ng S. J. Н. [2], Rahman S. М. [3], Sharma A. Р. [5].

Результаты исследования. Удовлетворённость клиентов – ключевой фактор успеха для большинства розничных компаний. Расширение цифровой среды, обусловленное развитием мобильных технологий, привело к расширению каналов взаимодействия. Как следствие, для потребителей выбор канала стал самостоятельным элементом процесса покупки, по значимости сопоставимым с выбором самого товара или поставщика. [2, с. 697]

Сегодня компании стремятся сделать покупку для клиента лёгкой, поэтапной и приятной, чтобы превратить её в положительный эмоциональный опыт. Решения на базе дополненной и виртуальной реальности, искусственного интеллекта и блокчейна позволяют повысить персонализацию, прозрачность и удобство сервисов. [6, с. 1580]

Омниканальное взаимодействие с клиентами – это целостный опыт, при котором потребитель может без препятствий взаимодействовать с компанией

через несколько каналов: сайт, мобильное приложение, социальные сети, офлайн-магазин, кол-центр и др. В отличие от многоканальных стратегий, где каналы работают разрозненно, омниканальное взаимодействие ставит в приоритет согласованность и персонализацию. Такой подход повышает удовлетворённость и лояльность клиентов, делает взаимодействие более удобным и, как следствие, способствует росту продаж [10, с. 227].

Ключевые принципы омниканальной среды включают: 1) предложение товаров и услуг через множество доступных каналов; 2) объединение всех каналов в единую систему со стороны ритейлера (т.е. обеспечение выполнения одной и той же задачи через каждый канал); 3) бесшовное взаимодействие между каналами с точки зрения клиента (т.е. возможность легко переключаться между каналами или устройствами в процессе покупательского пути) [6, с. 1580]. Преимущества понимания пути клиента представлены на рис. 1.



Рисунок 1 - Преимущества составления карты пути клиента.

Клиенты могут заказать товары онлайн и забрать их в физическом магазине или пожаловаться через социальные сети и получить согласованные решения на различных платформах. Внедрение омниканальной стратегии требует значительных инвестиций в технологии и обучение сотрудников. Такие системы управления данными, как CRM (Customer Relationship Management) и ERP (Enterprise Resource Planning), обрабатывают информацию из множества источников и позволяют компаниям лучше понимать поведение и

предпочтения клиентов, что, в свою очередь, помогает предоставлять соответствующий запросам клиента опыт. Это включает в себя мониторинг в реальном времени и постоянный анализ данных для определения и немедленного устранения проблем [4, с. 410].

Два ключевых фактора, способствующих развитию многоканального поведения, являются: 1) снижение риска потери клиента во время взаимодействия с клиентом за счет предоставления унифицированных и интегрированных услуг и повышения качества обслуживания клиентов; 2) поощрение клиента к продолжению взаимодействия с компанией путем обеспечения плавных и интуитивно понятных переходов между каналами в каждой точке доступа в соответствии с предпочтениями, потребностями и поведением клиентов. [1, с. 8]



Рисунок 2 - Карта пути клиента.

Для построения карты пути клиента в качестве основных характеристик были определены каналы взаимодействия (офлайн магазин, онлайн магазин, приложение, электронная почта, телефон) и действия клиента (узнавание, выбор и оценка, принятие решения, приобретение, поддержка и сервис). Мы видим многогранное влияние цифровых технологий на многоканальное

покупательское поведение. Цифровые технологии формируют предпосылки, связанные с каналами, продуктами и потребителями. [5]. Предлагаемая карта пути клиента на рис. 2 может помочь розничным торговцам в их будущем планировании многоканальных стратегий.

Несмотря на то, что потенциальные преимущества многоканальной стратегии широко обсуждались, надлежащая реализация по-прежнему остается сложной задачей для многих компаний. Многие предприятия сталкиваются с различными препятствиями, такими как технологические ограничения, отсутствие интегрированных данных и проблемы с согласованием различных маркетинговых каналов. Поскольку стратегии омниканального маркетинга по своей сути сложны, ритейлеры могут столкнуться с превышением затрат, если будут тратить слишком много на каждый отдельный фактор, влияющий на опыт и вовлеченность клиентов. [3, с. 13]. В связи с этим возникает насущный вопрос о том, как на самом деле можно эффективно реализовать многоканальные стратегии для поддержания доходов и устойчивости бизнеса. [4, с. 403]

Выводы. Омниканальная стратегия – это не просто совокупность каналов, а философия ведения бизнеса, при которой каждый клиент рассматривается как уникальная личность с непрерывной историей взаимодействий. Ключевыми элементами для создания действительно бесшовного и эффективного клиентского пути являются интеграция систем, сбор и анализ данных, а также обучение сотрудников. Хотя внедрение этой модели требует значительных усилий, в долгосрочной перспективе она повышает лояльность клиентов и приносит существенную отдачу.

Список литературы:

1. Gerea, C., Gonzalez-Lopez, F., Herskovic, V. Omnichannel customer experience and management: An integrative review and research agenda //Sustainability. – 2021. – Т. 13. – №. 5. – С. 1-24.

2. Ng, S. J. H., Rizal, A. M., Khalid, H., Ho, T. C. F., Sahimi, M. Increasing Customer Satisfaction through Omnichannel Retailing. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. – 2021. – С. 696-707.
3. Rahman, S. M. et al. Perceived omnichannel customer experience (OCX): Concept, measurement, and impact // *Journal of Retailing*. – 2022. – Т. 98. – №. 4. – С. 611-632.
4. Rolando, B. et al. Omnichannel Marketing Strategy: Impact on Revenue and Business Sustainability // *COSMOS: Jurnal Ilmu Pendidikan, Ekonomi Dan Teknologi*. – 2024. – Т. 1. – №. 5. – С. 402-413.
5. Sharma, A. P., Starčević S., Saha R. Determinants of customer buying behaviour in omnichannel retailing: a systematic literature review and future research directions // *Journal of Service Theory and Practice*. – 2024. – Т. 34. – №. 6. – С. 822-863.
6. Wolf, L., Steul-Fischer M. Factors of customers' channel choice in an omnichannel environment: a systematic literature review // *Management Review Quarterly*. – 2023. – Т. 73. – №. 4. – С. 1579-1630.
7. Беляева, Л. Тенденции использования омниканального подхода в продвижении продуктов // *Инновации и инвестиции*. – 2025. – №1. – С. 118-120.
8. Казаренкова, Н. П. Омниканальный подход к обслуживанию клиентов в условиях цифровой экономики / Н. П. Казаренкова, Э. В. Биктагирова, Н. Ю. Ершов // *Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент*. – 2023. – Т. 13, № 3. – С. 65-75.
9. Комарницкая, Е. В. Омниканальный маркетинг: digital-среда / Е. В. Комарницкая // *Торговля и рынок*. – 2022. – Т. 1, № 4(64). – С. 242-246.
10. Красильников, А. Б. Развитие омниканальных сетей российских ритейлеров / А. Б. Красильников // *Прогрессивная экономика*. – 2024. – № 11. – С. 222-235.

ОЦЕНКА ЦИФРОВОЙ ЗРЕЛОСТИ КОМИТЕТА ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ И СПОРТА ГОРОДА КАЗАНЬ

Сафиуллин Н.А.

Старший преподаватель кафедры управления, государственной и
муниципальной службы,

Казанский государственный аграрный университет

Биктагирова А.Р.

Студент бакалавриата,

Казанский государственный аграрный университет

Сабитова Э.М.

Студент бакалавриата,

Казанский государственный аграрный университет

Аннотация. Данное исследование посвящено изучению внедрения цифровых технологий в Комитете физической культуры и спорта Казани. Основная задача – усовершенствовать систему управления и повысить уровень предоставляемых услуг, также анализ включает в себя рассмотрение организационной структуры комитета, в частности, отделов, занимающихся информационным обеспечением, материально-технической базой и административной деятельностью. Особое внимание уделяется автоматизации рабочих процессов и применению искусственного интеллекта для более эффективного управления. Выбор данного комитета в качестве объекта исследования обусловлен его значимой ролью в городской спортивной политике и возрастающим значением цифровизации в этой сфере. По итогам оценки уровня цифровой зрелости комитета, сформулированы предложения по улучшению выявленных слабых мест.

Ключевые слова: физическая культура, спорт, цифровая трансформация, цифровая зрелость, Комитет физической культуры и спорта г.Казань.

Сегодня под информационными технологиями подразумевается множество научных дисциплин и видов деятельности, чья основная задача – обрабатывать, управлять и создавать информацию с помощью компьютеров. Таким образом, в современном понимании ИТ – это система методов и способов работы с информацией (сбор, обработка, хранение, передача), призванная эффективно решать наиболее важные и трудоемкие задачи.

«Зрелость» в социальном контексте описывает период наивысшей активности и самореализации человека. В 2021 году Правительство России ввело "цифровую зрелость" регионов в число 20 главных показателей для оценки губернаторов, установленных Владимиром Путиным.

В научной литературе термин «цифровая зрелость» означает комплексную оценку того, насколько компании продвинулись в ключевых аспектах цифровой трансформации. Это включает в себя цифровизацию управления, построение цифровой инфраструктуры, ориентацию на клиента, а также принятие решений, на основе данных и результатов. Для государства цифровая зрелость характеризует степень внедрения цифровых технологий в государственное управление, медицину, образование, городскую инфраструктуру, строительство и транспорт [3].

Этот показатель отражает, насколько эффективно регион использует цифровые инструменты и полностью раскрывает свой цифровой потенциал, достигая максимальных возможностей в цифровой трансформации государственных органов и жизни граждан [1].

Цифровая зрелость госорганов, муниципалитетов и ключевых сфер (здравоохранение, образование, ЖКХ, строительство, транспорт) измеряется по достижению установленных целей, причем отечественные технологии играют решающую роль в цифровизации государственного управления.

Существует более 60 зарубежных методик оценки цифровой зрелости, которые можно разделить на диагностические и эволюционные [2]. Диагностический подход фокусируется на выявлении приоритетов внедрения цифровых технологий в органах власти и на госпредприятиях, анализируя такие

аспекты, как лидерство, стратегия, управление, развитие организации, регуляторная среда, технологии и данные.

Эволюционная модель, в свою очередь, оценивает прогресс цифровизации по этапам, включая создание информсистем, развитие открытого и мобильного правительства, внедрение идентификации и ЭЦП, автоматизацию процессов в финансах, закупках и налогах, а также усиление кибербезопасности.

Наше исследование сфокусировалось на Комитете физической культуры и спорта при Исполнительном комитете Казани. Этот выбор обусловлен важностью спорта для государственной политики и возрастающей ролью цифровых технологий в повышении качества услуг как для граждан, так и для спортивных организаций. Кроме того, Татарстан является лидером в применении информационных технологий в государственном управлении, что делает оценку цифровой зрелости Казанского комитета ценным прецедентом для других регионов России.

Комитет физической культуры и спорта Казани – это структурное подразделение Исполнительного комитета города, ответственное за развитие массовой физической культуры и спорта на его территории [4].

Его ключевые задачи включают:

- 1) Разработку спортивных программ и проектов.
- 2) Поддержку и развитие спортивных учреждений, включая их материально-техническую базу.
- 3) Участие в организации муниципальных закупок для подведомственных учреждений.
- 4) Проведение спортивных мероприятий.
- 5) Анализ и контроль финансово-хозяйственной деятельности подведомственных учреждений.

Организационная структура Комитета, как видно из рис. 1, имеет линейно-функциональный характер, с четким распределением обязанностей между отделами. В ней присутствуют как службы, отвечающие за

информационно-аналитическое и материально-техническое обеспечение, так и вспомогательные подразделения, такие как бухгалтерия, юридическая служба, отдел кадров и другие.



Рисунок 1 - Организационная структура Комитета физической культуры и спорта г. Казань

Несмотря на активное внедрение цифровых инструментов в государственное управление и появление специализированных должностей, в Комитете физической культуры и спорта Казани отсутствуют подразделения, целенаправленно занимающиеся цифровизацией. Это может стать препятствием для модернизации и эффективной координации цифровых проектов. В связи с этим, рекомендуется пересмотреть структуру управления, добавив отдел, ответственный за цифровую трансформацию, опираясь на представленную на рис. 1.

$$Цз = \frac{\sum_5^i D + \sum_5^i M + \sum_5^i P + \sum_5^i P + \sum_5^i T + \sum_5^i S + \sum_5^i C}{5}$$

Цз – это общий показатель цифровой зрелости организации, выраженный в баллах. Он рассчитывается на основе следующих компонентов:

- Di – оценка того, насколько эффективно используются данные (группа "Использование данных").
- M – оценка управления процессами (группа "Управление процессом").
- Pi – оценка управления продуктами (группа "Управление продуктом").

- T_i – оценка использования сквозных технологий (группа "Использование сквозных технологий").

- S_i – оценка цифровых навыков сотрудников (группа "Цифровые компетенции сотрудников").

- C_i – оценка организационной культуры (группа "Организационная культура").

В августе 2025 года мы провели исследование цифровой зрелости ИТ-специалистов Комитета физической культуры и спорта Казани.

Оценка проводилась с использованием методики DMPTSC, которая анализирует цифровую зрелость организации по шести ключевым направлениям (см. рис. 2).

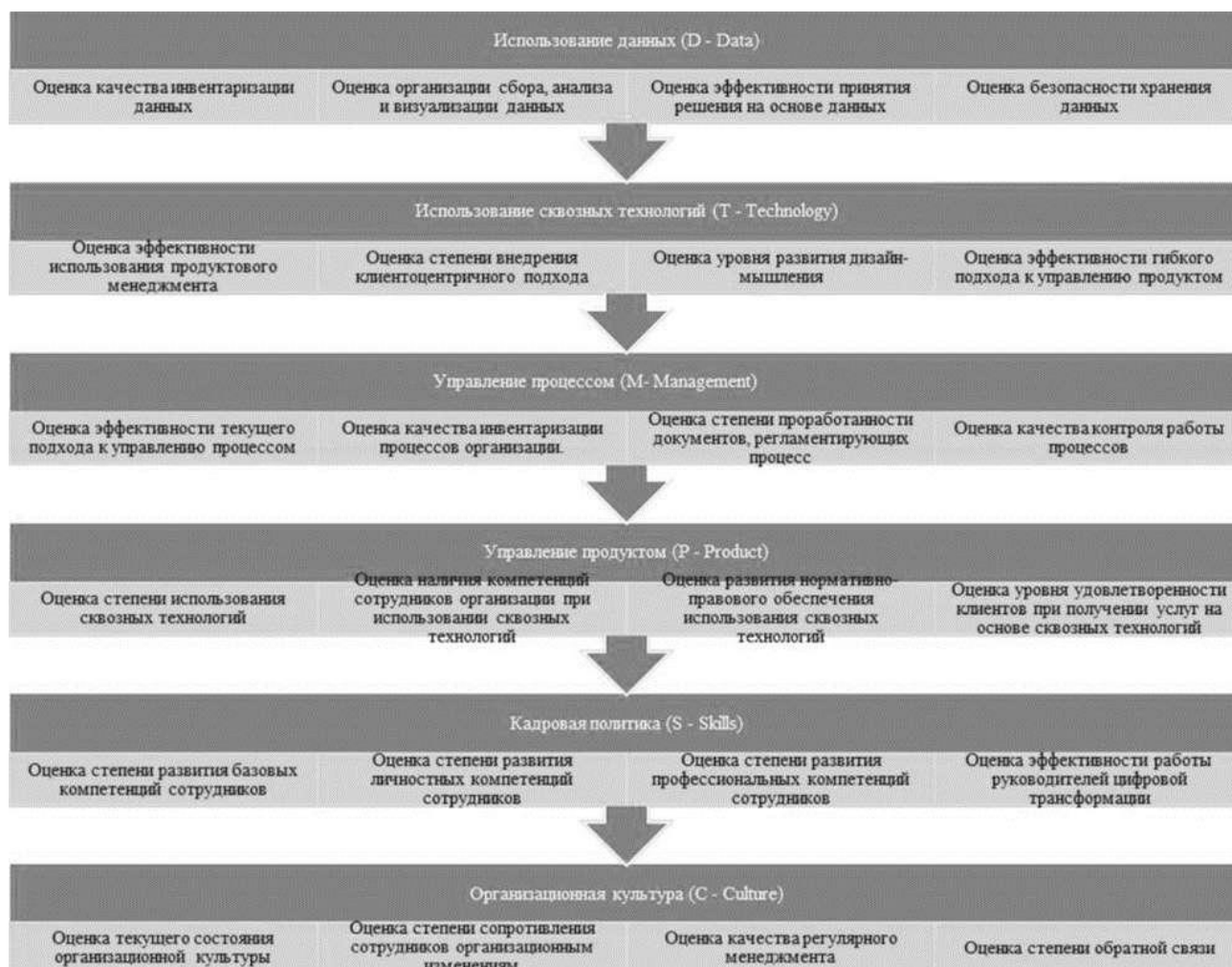


Рисунок 2 - Индикаторы DMPTSC-анализа цифровой зрелости организаций

В рамках оценки готовности к цифровым преобразованиям, ИТ-специалисты и руководители соответствующих отделов выставили оценки по пятибалльной шкале для каждого индикатора. Наиболее высокие результаты были зафиксированы в категориях "Цифровые компетенции сотрудников" и "Организационная культура", обе получившие по 4,75 балла. Результаты показывают, что Комитет успешно использует цифровые инструменты для анализа и обработки информации, а также поддерживает цифровую культуру в соответствии с современными стандартами. Однако, были выявлены области, требующие улучшения. Наиболее слабыми оказались: управление продуктом (3,7 балла), использование данных (3,65 балла) и управление процессами (3,0 балла). Недостаточная проработка этих аспектов ограничивает возможности Комитета в области цифровизации и препятствует внедрению инновационных решений.



Рисунок 3 - Многогранник цифровой зрелости Комитета физической культуры и спорта г. Казань (составлено авторами)

Для повышения уровня цифровой зрелости Комитету спорта необходимо сосредоточиться на следующих аспектах:

- 1) усовершенствование информационных систем - оптимизация существующих решений и внедрение более современных технологий;
- 2) повышение квалификации сотрудников - обучение и повышение цифровой грамотности персонала;

3) расширение вовлеченности - создание интерактивных платформ для обратной связи с гражданами и спортивными организациями.

В целом, анализ показывает, что регионы уделяют значительное внимание цифровой зрелости. Соблюдение рекомендаций позволит Комитету физической культуры и спорта Исполнительного комитета г. Казани повысить свою цифровую зрелость и улучшить работу.

Список литературы:

1. Логачева Н.А. Оценка уровня цифровой зрелости региона в контексте стратегического развития // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2021. – № 2 (128). – С. 147–152.

2. Gartner Inc. The 5 Levels of Digital Government Maturity / Gartner Inc. – URL: <https://www.gartner.com/en/articles/the-5-levels-of-digital-government-maturity>

3. Методы решения некорректных задач: монография / А.Н. Тихонов, В.Я. Арсенин. – М. : Наука, 1979. – 286 с.

4. Цифровая зрелость государственного управления на мезоуровне: компетентностный подход / Я.П. Силин, А.Ю. Коковихин // Human Progress. – 2022. – Т. 8. – № 4. – 12 с.

5. Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций РФ. Приказ от 28.12.2021 № 1210 «Об утверждении методики оценки цифровой зрелости субъектов Российской Федерации» / Минцифры России. – URL: <https://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&prevDoc=102149536&backlink=1&&nd=102146690>

6. Халилова С.З., Зарипова И.Ш., Хуснутдинова З.А. Развитие методов оценки цифровой зрелости организаций с учетом регионального аспекта / С.З. Халилова, И.Ш. Зарипова, З.А. Хуснутдинова // Экономика и предпринимательство. – 2019. – № 3 (100). – С. 136–139. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-metodov-otsenki-tsifrovoy-zrelosti-organizatsii-s-uchetom-regionalnogo-aspekta>

7. Цифровые технологии в государственном управлении в сфере физической культуры / Л.Б. Шабанова, Н.В. Сорокин // Вестник науки и образования. – 2021. – № 11-1 (114). – С. 93–96.

8. Agile. Процессы, проекты, компании: монография / В. Фунтов. – СПб. : Питер, 2020. – 320 с.

9. Внедрение методологии Agile в процесс управления цифровой трансформацией сельского хозяйства / Ч.М. Куракова, Н.А. Сафиуллин // Вестник Казанского государственного аграрного университета. – 2020. – Т. 15. – № 3 (59). – С. 114–120. – DOI: 10.12737/2073-0462-2020-114-120. – EDN: QYOCMY.

10. История Комитета / Комитет физической культуры и спорта г. Казани. – URL: <https://sportkomitet.kzn.ru/>

11. Центр проектов и практик / Университет Иннополис. – URL: <https://www.innopolis.university/ppcenter/>

ОЦЕНКА ЦИФРОВОЙ ЗРЕЛОСТИ МИНИСТЕРСТВА ЭКОНОМИКИ РЕСПУБЛИКИ ТАТАРСТАН

Сафиуллин Н.А.

Старший преподаватель кафедры управления, государственной и
муниципальной службы,

Казанский государственный аграрный университет

Петухова З.К.

Студент бакалавриата,

Казанский государственный аграрный университет

Аннотация. В данной статье исследуется цифровизация Министерства экономики Республики Татарстан с целью оптимизации его управленческих функций и повышения качества предоставляемых услуг. Анализ охватывает внутреннюю структуру ведомства, включая подразделения, отвечающие за

информационные, материальные и административные аспекты его деятельности. Особое внимание уделяется автоматизации процессов и применению искусственного интеллекта для совершенствования управления. Выбор Министерства в качестве объекта исследования обусловлен его значимой ролью в экономическом развитии региона и возрастающим влиянием цифровых технологий. По итогам оценки цифровой зрелости Министерства были разработаны рекомендации по улучшению выявленных слабых мест.

Ключевые слова: цифровая зрелость, оценка, информационные технологии, экономическое развитие, Министерство экономики Республики Татарстан.

При изучении цифровой экономики исследователи сталкиваются с необходимостью оценивать ключевые понятия, характеризующие ее как самостоятельную область и институт [3]. Одной из таких важных категорий является "цифровая зрелость", которая помогает понять динамику, формы и направления развития цифровой экономики. Актуальность изучения цифровой зрелости обусловлена двумя основными причинами.

Во-первых, она дополняет существующие методы исследования цифровой трансформации. Несмотря на разнообразие взглядов на компоненты цифровой экономики, как отечественные, так и зарубежные исследования не всегда дают возможность прийти к окончательным суждениям об особенностях их создания и развития в конкретной среде, например, на региональных рынках или в государственных и частных организациях. Модернизация бизнеса и государственных органов, хоть и использует аналогичные технологии (к примеру, большие данные), имеет значительные отличительные черты в целях и способах выполнения.

Во-вторых, исследование цифровой зрелости на уровне бизнес-процессов, организаций, институтов или территорий расширяет спектр наших знаний в области прогнозирования достижения цифровых задач. Это исследование помогает различать уровни цифровизации, проследивать последовательность

этапов при переходе от автоматизации к цифровой трансформации и осуществлять оценку системных возможностей для дальнейшего развития в цифровой среде. К примеру, можно провести оценку цифровой зрелости институциональной системы, изучая, как развита цифровая инфраструктура региона, или выявить уровень цифровой зрелости экономики региона с учетом доступности и применимости методов обработки данных [2].

В указе Президента РФ №474 от 21.07.2020 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года» в качестве одного из целевых показателей национальной цели «цифровая трансформация» указано достижение «цифровой зрелости» ключевых отраслей экономики и социальной сферы. Разработана методика, позволяющая измерить уровень "цифровой зрелости". Ожидается, что при оценке цифровой зрелости, охватывающей как экономику в целом, так и государственные органы или регионы будет задействован широкий спектр критериев – десятки, а возможно, и сотни – с индивидуальной степенью влияния каждого.

Эта оценка позволит определить текущий и желаемый уровень зрелости по каждому направлению, наглядно демонстрируя преимущества и недостатки организации или ее отдельных отделов.

Исследование было сосредоточено на Министерстве экономики Республики Татарстан. Такой выбор обусловлен значимостью экономики для государственной политики и растущей ролью цифровых технологий в улучшении качества услуг для граждан. Кроме того, Татарстан известен своим лидерством во внедрении информационных технологий в государственное управление, что делает оценку цифровой зрелости Министерства экономики ценным примером для других регионов России.

Министерство экономики Республики Татарстан является центральным органом исполнительной власти региона, ответственным за разработку экономической политики и координацию экономических процессов на территории республики. Оно играет ключевую роль в обеспечении устойчивого

экономического роста, повышения конкурентоспособности предприятий и отраслей, а также улучшения инвестиционного климата Татарстана [8].

Министерство экономики Республики Татарстан реализует ряд мер, направленных на улучшение благосостояния граждан, поддержание развития экономики внутри региона и укрепление его позиций в международном деловом сообществе.

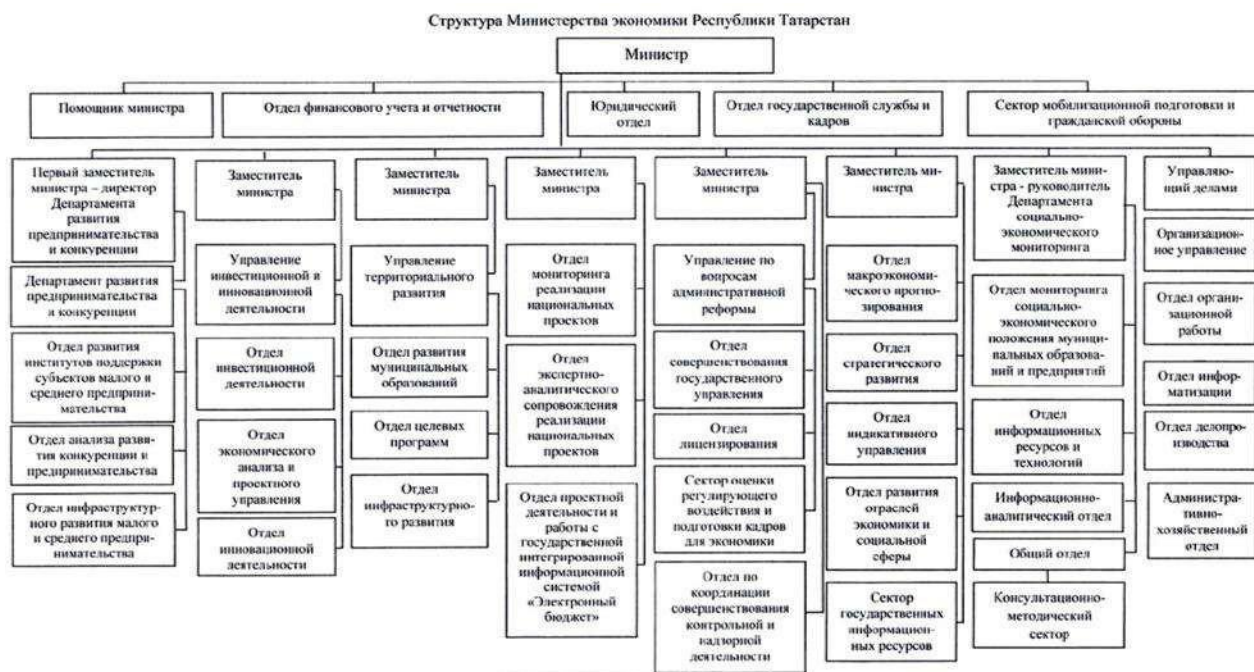


Рисунок 1 – Структура Министерства экономики Республики Татарстан

Как видно из рисунка 1, организационная структура Министерства экономики Республики Татарстан построена по линейно-функциональному принципу. Наблюдается четкое разделение функций между отделами, которые выполняют ключевые задачи министерства. Благодаря данной структуре министерство эффективно управляет экономическими процессами в республике, что обеспечивает координацию и контроль за выполнением поставленных задач.

$$Цз = \frac{\sum_5^i D + \sum_5^i M + \sum_5^i P + \sum_5^i P + \sum_5^i T + \sum_5^i S + \sum_5^i C}{5}$$

Цз – показатель уровня цифровой зрелости, выражается в баллах

D_i - значение эффективности применения данных (категория "Использование данных" (D – Data)»)

M - значение индикатора из группы «Управление процессом (M-Management)»

P_i - значение индикатора из группы «Управление продуктом (P - Product)»

T_i - значение индикатора из группы «Использование сквозных технологий (T - Technology)»

S_i - значение индикатора из группы «Цифровые компетенции сотрудников (S - Skills)»

C_i - значение индикатора из группы «Организационная культура (C - Culture)».

Во время прохождения практики, автором была проведена оценка цифровой зрелости среди ИТ-специалистов Министерства экономики Республики Татарстан.

Опрос базировался на DMPTSC-анализе, который оценивает цифровую зрелость организаций по шести группам факторов-индикаторов (рис. 2).

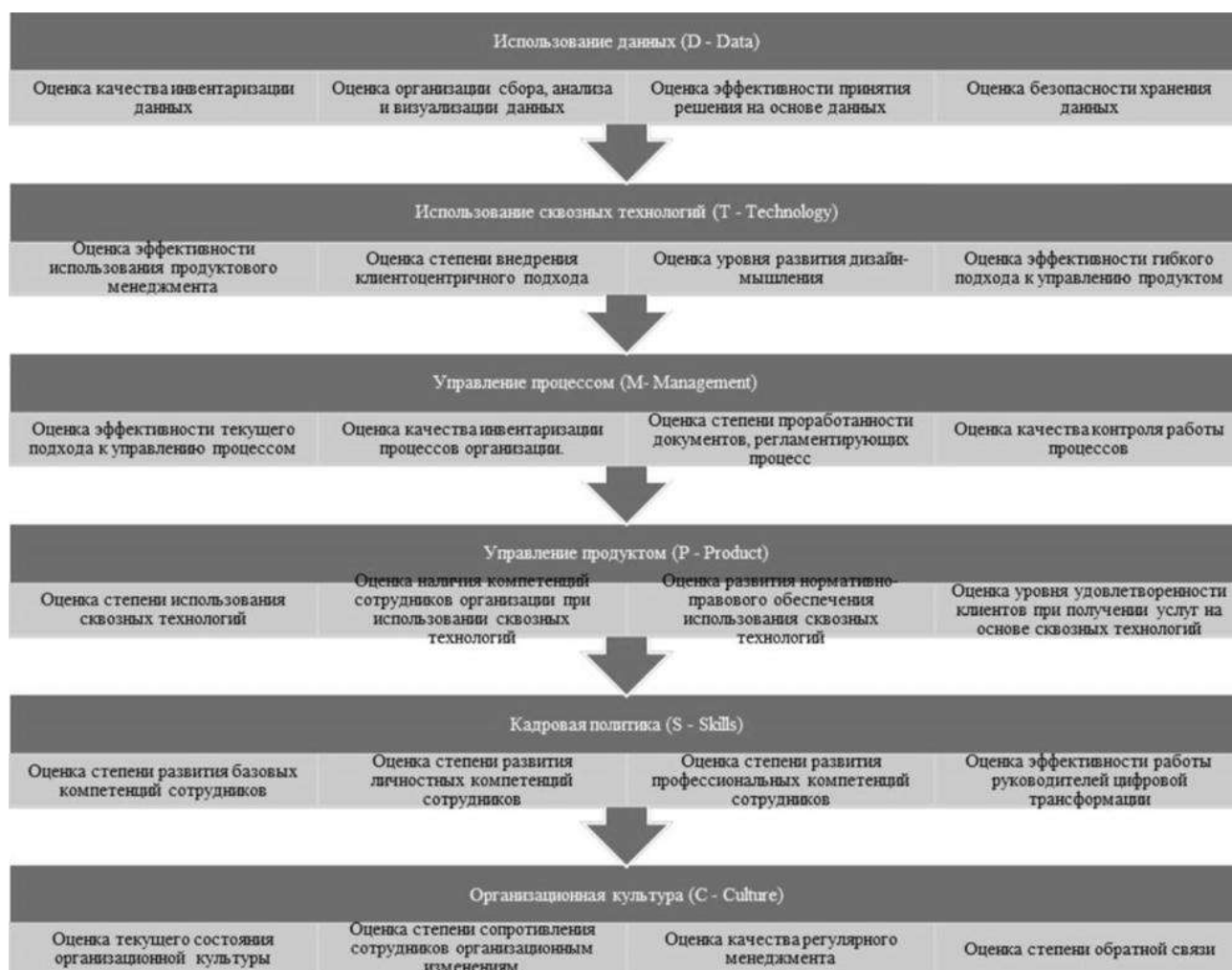


Рисунок 2 - Индикаторы DMPTSC-анализа цифровой зрелости организаций

В ходе оценки готовности к цифровой трансформации, ИТ-специалисты и руководители отделов оценили каждый показатель по пятибалльной шкале. Наилучшие результаты показали "Цифровые компетенции сотрудников" и "Организационная культура", получив по 4,65 балла. Это свидетельствует об успешном внедрении цифровых инструментов для анализа данных и соответствии культуры компании современным стандартам. Однако, были выявлены и области для улучшения: управление продуктом (3,5 балла), использование данных (3,6 балла) и управление процессами (3,1 балла). Отсутствие прогресса в этих областях лишает организацию возможности полностью раскрыть свой цифровой потенциал и внедрять передовые решения.



Рисунок 3 – Многогранник цифровой зрелости Министерства экономики Республики Татарстан (составлено автором)

Для повышения оценки цифровой зрелости Министерство экономики Республики Татарстан должно сосредоточить усилия на нескольких ключевых направлениях:

- Высокоскоростной доступ к интернету: Обеспечение стабильного широкополосного интернета во всех регионах республики, включая удалённые районы.
- Обучение специалистов: Проведение мероприятий с целью освоения цифровых технологий для государственных служащих и представителей бизнеса
- Содействие росту стартапов и инноваций: Формирование условий для благоприятной реализации проектов в сфере инноваций, способствующей привлечению в сфере IT-технологий.
- Проект «Умный город»: Реализация пилотных инициатив по созданию умных городов, применение на практике IT-технологий для повышения качества жизни граждан.
- Кибербезопасность: своевременное проведение лекций и тренингов сотрудникам по правилам безопасности в информационном поле.

Вышеперечисленные меры способствуют повышению уровня цифровой зрелости Министерства экономики Республики Татарстан, помогают укрепить позиции республики в рейтинге субъектов Российской Федерации и обеспечить продвижение цифровых технологий в экономической и социальной сфере. Подводя итоги, можно сделать вывод, что Министерство экономики РТ демонстрирует высокий уровень готовности к дальнейшему развитию цифровых технологий и повышает эффективность управленческих процессов.

Список литературы:

1. Gartner Inc. The 5 Levels of Digital Government Maturity [Электронный ресурс]. — 2022. — URL: <https://www.gartner.com/en/articles/the-5-levels-of-digital-government-maturity> (дата обращения: 22.08.2025).
2. Силин Я. П., Коковихин А. Ю. Цифровая зрелость государственного управления на мезоуровне: компетентностный подход // Human Progress. — 2022. — Т. 8. — №. 4. — С. 12.
3. Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций РФ. Приказ от 28.12.2021 № 1210 «Об утверждении методики оценки цифровой зрелости субъектов Российской Федерации». — URL: <https://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&prevDoc=102149536&backlink=1&&nd=102146690> (дата обращения: 22.08.2025).
4. Халилова С. З., Зарипова И. Ш., Хуснутдинова З. А. Развитие методов оценки цифровой зрелости организаций с учетом регионального аспекта // Экономика и предпринимательство. — 2019. — № 3 (100). — С. 136–139. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-metodov-otsenki-tsifrovoy-zrelosti-organizatsii-s-uchetom-regionalnogo-aspekta> (дата обращения: 22.08.2025).
5. Шабанова Л. Б., Сорокин Н. В. Цифровые технологии в государственном управлении в сфере физической культуры // Вестник науки и образования. — 2021. — №. 11-1 (114). — С. 93-96.
6. Фунтов В. Agile. Процессы, проекты, компании. — Спб.: Питер, 2020. — 320 с.

7. Куракова, Ч. М. Внедрение методологии Agile в процесс управления цифровой трансформацией сельского хозяйства / Ч. М. Куракова, Н. А. Сафиуллин // Вестник Казанского государственного аграрного университета. – 2020. – Т. 15. – № 3(59). – С. 114-120. – DOI 10.12737/2073-0462-2020-114-120. – EDN QYOCMY.

8. История Министерства // Министерство экономики Республики Татарстан. URL: <https://mert.tatarstan.ru/> (дата обращения: 22.08.2025).

9. Центр проектов и практик // Университет Иннополис URL: <https://www.innopolis.university/ppcenter/> (дата обращения: 22.07.2025).

РОЛЬ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В СОВРЕМЕННОМ УПРАВЛЕНИИ

Сигурова О.Ю.

Кандидат эконом. наук, старший преподаватель кафедры управления,
Нижегородская академия МВД России

Николаева А.А.

Слушатель факультета подготовки оперативного состава подразделений
экономической безопасности и противодействия коррупции,
Нижегородская академия МВД России

Аннотация. В статье проанализированы основные направления применения ИИ в управленческой деятельности, включая автоматизацию бизнес-процессов, аналитическую поддержку принятия решений, внедрение интеллектуальных систем управления персоналом и оптимизацию организационной структуры. Отмечены вызовы и риски, связанные с внедрением ИИ, включая вопросы безопасности данных и необходимость развития новых компетенций у управленцев.

Ключевые слова: искусственный интеллект, управление, принятие решений, бизнес-процессы, автоматизация, интеллектуальные системы, эффективность, цифровизация

В последние годы ИИ становится все более значимым инструментом совершенствования управленческих процессов в организациях различных сфер деятельности. Современные тенденции цифровизации экономики, активное внедрение передовых технологий, а также постоянная необходимость повышения конкурентоспособности компаний и их адаптации к быстро меняющимся условиям бизнеса требуют широкого и осознанного использования инновационных решений.

Как отмечают российские и зарубежные исследователи, искусственный интеллект способен коренным образом трансформировать не только технологическую, но и управленческую составляющую организаций, обеспечивая тем самым новый качественный уровень как принятия решений, так и управления процессами.

Современный ИИ, анализируя огромные массивы данных, способен оказывать существенное влияние на качество и оперативность принятия управленческих решений руководством компаний. На сегодняшний день выделяют несколько ключевых направлений применения искусственного интеллекта в управленческой деятельности:

1. Автоматизация бизнес-процессов с помощью ИИ позволяет существенно сокращать время выполнения рутинных операций, минимизировать число ошибок и повышать точность выполнения задач.

Как отмечает Н.Г. Куршева, внедрение интеллектуальных систем в области документооборота, бухгалтерии и логистики приводит к увеличению производительности труда до 30% за счет более эффективного распределения ресурсов, сокращения издержек и автоматизированного контроля исполнения задач [3].

2. ИИ способен быстро и эффективно интегрировать данные из самых различных корпоративных источников, строить прогнозные модели развития, а также выявлять скрытые закономерности и возможные риски. Благодаря применению продвинутых технологий машинного обучения становится возможной качественная обработка больших массивов информации для подготовки аналитических отчетов, справок и конкретных управленческих предложений для менеджеров различного уровня. Особую значимость ИИ приобретает в стратегическом и антикризисном управлении компаний, помогая руководству выявлять перспективные направления развития и своевременно реагировать на потенциальные угрозы и вызовы, что отмечают и зарубежные исследователи [8].

3. Использование ИИ для автоматизации подбора и оценки персонала, прогнозирования текучести кадров, а также выявления индивидуальных потребностей сотрудников становится одним из наиболее востребованных направлений. Такой подход позволяет не только значительно снизить временные и финансовые затраты на рекрутинг, но и существенно повысить точность оценки компетенций сотрудников и их соответствие корпоративным целям [4].

4. С помощью ИИ становится возможным моделирование новых, более эффективных форм организационной структуры, проведение комплексного анализа взаимодействия между подразделениями и группами сотрудников, а также формирование гибких проектных команд. ИИ помогает автоматизировать процессы распределения задач и ресурсов в зависимости от текущих приоритетов и уровня загрузки, что способствует повышению общей эффективности работы организации [5]. Такой подход формирует устойчивые предпосылки для быстрого реагирования на разнообразные изменения как во внутренней, так и во внешней среде компании.

Интеллектуальные системы, автоматизирующие рутинные и стандартные процессы, придают современной управленческой деятельности высокую степень динамичности, технологичности и гибкости. Применение

искусственного интеллекта обеспечивает адаптацию бизнес-процессов к изменяющимся условиям, а также способствует переходу организаций на более высокий уровень цифровизации. Среди наиболее значимых и ощутимых преимуществ применения ИИ в управлении выделяют:

- существенное повышение общей эффективности работы организации, включая сокращение времени на принятие управленческих решений, повышение производительности сотрудников, снижение постоянных и переменных издержек, а также повышение качества предоставляемых услуг [2];

- значительная минимизация человеческого фактора, что выражается в снижении влияния субъективизма, эмоциональной составляющей и случайных ошибок, а также обеспечении большей объективности управленческих решений [7];

- активное использование возможностей больших данных (Big Data) для эффективного выявления узких мест в бизнес-процессах, повышения прозрачности всей деятельности предприятия, а также для предиктивной аналитики, помогающей заблаговременно прогнозировать риски и определять ключевые точки роста [4];

- автоматизация процессов быстрой адаптации к изменениям во внешней и внутренней среде организации, включая оперативное реагирование на резкие колебания спроса, перебои поставок, производственные сбои, а также другие непредвиденные обстоятельства [8].

Несмотря на значительные преимущества, внедрение ИИ связано с определёнными вызовами и рисками, которые нельзя игнорировать. Одной из наиболее серьёзных проблем является обеспечение безопасности и конфиденциальности данных, работа с которыми становится всё более сложной с усилением масштабов цифровизации и появлением новых каналов сбора и передачи информации. Темпы роста цифровизации требуют внедрения комплексных мер по защите информации, что подтверждает и отечественный эксперт А.В. Рудаков [5], требуя постоянного повышения квалификации специалистов по информационной безопасности.

Существенным вызовом становится и вопрос подготовки управленцев новой формации, способных не только эффективно руководить организациями, но и применять современные цифровые инструменты, разбираться в принципах работы ИИ, контролировать алгоритмы и их результаты, а также поддерживать развитие корпоративной культуры цифровых инноваций [1].

Отмечаются и риски, связанные с возможной неверной интерпретацией статистических моделей, зависимостью от качества исходных данных, а также с ограничениями применимости некоторых интеллектуальных систем в нестандартных ситуациях [3]. Все эти факторы могут привести к ошибочным управленческим решениям, если работа систем ИИ не будет находиться под постоянным контролем и анализом со стороны специалистов.

Особое значение приобретает создание комплексных систем управления, сочетающих возможности ИИ и профессиональный опыт управленцев, позволяющие добиться максимального эффекта от цифровизации бизнес-процессов [6].

Таким образом, современные системы на основе ИИ обеспечивают новые возможности для сбора и анализа данных, что способствует принятию более обоснованных управленческих решений. В условиях продолжающейся цифровизации и возрастающей конкуренции компании, активно инвестирующие в интеллектуальные системы, получают существенное конкурентное преимущество на рынке и задают стандарты для других участников. Перспективы развития данного направления в России предопределяют формирование новых гибких моделей управления, ориентированных на тесное и эффективное взаимодействие человека с интеллектуальными технологиями.

Список литературы:

1. Тарасенко В.В. Искусственный интеллект в современной управленческой деятельности // Управленческие науки. – 2021. – №3. – С. 24-33.
2. Земченкова Л.Е. Цифровизация управления предприятием на базе ИИ-технологий // Экономика и управление. – 2021. – №11. – С. 47-52.
3. Куршева Н.Г. Интеллектуальные системы в управлении бизнес-процессами // Вестник современных исследований. – 2019. – №9. – С. 198-205.
4. Саврулин В.А. Искусственный интеллект и Big Data в управлении персоналом // Управление развитием персонала. – 2020. – №4. – С. 15-19.
5. Рудаков А.В. Автоматизация и искусственный интеллект в стратегическом управлении // Российский экономический журнал. – 2022. – №1. – С. 76-84.
6. Chernova V. The Role of Artificial Intelligence in Business Processes // Business Informatics, 2020, Vol. 14, No. 3, pp. 34-41.
7. Davenport T.H., Ronanki R. Artificial Intelligence for the Real World // Harvard Business Review. – 2018. – Vol. 96, No. 1, pp. 108–116.
8. Brynjolfsson E., McAfee A. Machine, Platform, Crowd: Harnessing Our Digital Future. – New York: W. W. Norton & Company, 2017.

РОЛЬ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В БОРЬБЕ С ФИНАНСОВЫМ МОШЕННИЧЕСТВОМ

Рассадин Д.М.

Кандидат эконом. наук, доцент,

Нижегородский государственный агротехнологический университет

им. Л.Я. Флорентьева

Соловьева Е.В.

Студент специалитета,

Нижегородский государственный агротехнологический университет

им. Л.Я. Флорентьева

Храмова А.Ю.

Студент специалитета,

Нижегородский государственный агротехнологический университет

им. Л.Я. Флорентьева

Аннотация. В статье исследуется роль искусственного интеллекта в борьбе с финансовым мошенничеством. В ней рассмотрены основные направления использования ИИ для анализа, прогнозирования и выявления различных операций. Отмечено большое значение сочетанию технологических и правовых мер для гарантии финансовой безопасности в цифровой экономике.

Ключевые слова: искусственный интеллект, финансовое мошенничество, экономическая безопасность, цифровая экономика, анализ рисков, машинное обучение, большие данные

Современные технологии, основанные на искусственном интеллекте, становятся обязательным элементом финансовой инфраструктуры и нашей жизни. С развитием цифровизации экономики и роста количества онлайн-транзакций возрастает вероятность финансового мошенничества, в том числе: фишинга, кражи персональных данных и отмывания денег. Традиционные

методы выявления мошенничества часто оказываются недостаточно эффективными и оперативными.

Как утверждают Д. Д. Арзамасцев, А. А. Серов и Д. М. Рассадин: «обеспечение экономической безопасности предприятия возможно лишь при системном подходе к оценке и анализу рисков, основанном на использовании современных инструментов обработки информации и прогнозирования угроз» [1, с. 111]. В этом контексте технологии искусственного интеллекта играют ключевую роль в формировании системы предотвращения финансовых преступлений. Он позволяет выявлять нетипичные операции, быть на шаг впереди от различных финансовых угроз, а также формировать поведенческие модели клиентов на основе анализа больших объемов данных.

Применение искусственного интеллекта в банковском и финансовом секторах осуществляется по 3 основным направлениям: 1) анализ транзакций в реальном времени, то есть непрерывный сбор, обработка и анализ поступающих данных, 2) профилирование клиентов, а именно, сбор, анализ и систематизация собранных о клиентах данных, 3) выявление вероятных угроз - это раннее выявление и анализ потенциальных опасностей. Как акцентируют Багреева Е.Г., Исмаилов Н.Э. и Бобылева Л.М., «системы на базе искусственного интеллекта позволяют значительно повысить эффективность противодействия мошенничеству в банковской сфере» [6, с. 92].

При этом результативность применения искусственного интеллекта напрямую связана с правовым управлением цифровой среды. Как подчёркивает Э. Н. Карницкая: «информационная деятельность в сети интернет требует строгого правового контроля, особенно в части защиты персональных данных и предотвращения неправомерного доступа к информации» [2, с. 142]. Создание надежных правовых норм является основой для безопасного и этичного использования больших массивов данных, которые служат фундаментом для обучения алгоритмов.

По мнению Углицких О.Н. и Сизон Ю.Е., «финансовое мошенничество оказывает значительное негативное влияние на развитие российской

экономики, снижая доверие к финансовым институтам и препятствуя устойчивому росту» [7, с. 128]. Внедрение технологий искусственного интеллекта в сферу финансовых услуг требует не только технического развития, но и создание четкой правовой базы. Отсутствие проработанных законодательных норм может создать правовые риски для самих финансовых учреждений и аннулировать пользу от внедрения новых технологий. Таким образом, формирование сбалансированного правового поля, которое защищает права граждан и одновременно стимулирует технологические инновации, становится ключевой задачей для регуляторов.

Существует несколько видов наказания за финансовое мошенничество:

1. Уголовное наказание. Это самая требовательная разновидность ответственности, который подразумевает под собой лишение или ограничение свободы.

2. Финансовые и имущественные наказания. Это наказание предполагает прямое возмещение и лишение преступника финансовой выгоды.

3. Дополнительные и ограничительные наказания. Данные меры предпринимаются с целью снижения вероятности совершения преступлений в дальнейшем.

4. Гражданско-правовая ответственность. Это отдельный вид ответственности, который может применяться параллельно с уголовной. Жертвы мошеннических действий вправе обратиться в суд с гражданским иском для достижения следующих целей:

- Компенсация понесенных потерь.
- Аннулирование заключенных соглашений.

На меру пресечения, а именно на ее строгость, оказывают влияние следующие аспекты:

1. Объем причиненного вреда.
2. Число пострадавших лиц.
3. Использование служебного положения
4. Участие в организованной группе или преступном сообществе

5. Наличие судимости за похожие преступления

6. Явка с повинной, помощь в раскрытие дела или возмещение ущерба до вынесения приговора.

Система наказаний за финансовое мошенничество комплексная и может включать как суровые меры в виде длительного тюремного заключения, так и серьезные финансовые санкции, направленные на полное возмещение ущерба и лишение преступника возможности повторить свои действия в будущем.

Заключение

Искусственный интеллект является важным инструментом в увеличении уровня финансовой безопасности и оптимизации борьбы с мошенничеством. Его внедрение обеспечивает возможность выявления и предотвращения противоправных действий в режиме реального времени, а также формирование системы прогнозирования рисков. Однако для достижения максимальной эффективности необходимо сочетание технологических решений с правовыми инструментами регулирования и соблюдение стандартов защиты информации.

Список литературы:

1. Арзамасцев Д. Д., Серов А. А., Рассадин Д. М. Обеспечение экономической безопасности предприятия на основе оценки и анализа рисков // Научное обеспечение отрасли растениеводства и землеустройства сельскохозяйственных предприятий. – Нижний Новгород: НГСХА, 2022. – С. 110–115.

2. Карницкая Э. Н. Правовое регулирование информационной деятельности в сети Интернет // Актуальные проблемы управления финансами в цифровой экономике. – Чебоксары: Чувашская ГСХА, 2019. – С. 141–147.

3. Новая модель ИИ найдёт мошеннические атаки за 120 минут до перевода денег // РИА Новости. – 2025. – 24 июля. – Режим доступа: <https://ria.ru/> (дата обращения: 28.10.2025).

4. Новые риски цифровой эпохи: как мошенники применяют искусственный интеллект // РИА Новости. – 2025. – 15 июля. – Режим доступа: <https://ria.ru/> (дата обращения: 30.10.2025).

5. Как ИИ помогает кибермошенникам и противостоит им // РБК-Тренды. – 2024. – Дата публикации: 11 декабря 2024. – Режим доступа: <https://trends.rbc.ru/trends/industry/6756bcfb9a794769d259a> (дата обращения: 30.10.2025).

6. Багреева Е. Г., Исмаилов Н. Э., Бобылева Л. М. Искусственный интеллект как противодействие мошенничеству в банковской сфере // Евразийская адвокатура. – 2022. – № 2. – С. 90–95.

7. Углицких О. Н., Сизон Ю. Е. Влияние финансового мошенничества на развитие российской экономики // KANT. – 2024. – № 3 (52). – С. 127–131.

**ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИИ В РЕКРУТИНГЕ:
РАЗДЕЛЕНИЕ ФУНКЦИОНАЛА HR-СПЕЦИАЛИСТА С ИИ
НА ВСЕХ ЭТАПАХ РЕКРУТИНГА**

Суздальцев М. А.

Аспирант,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

Аннотация. Статья посвящена поиску оптимальной модели работы HR в современных условиях с использованием ИИ, рассматривается деление функционала HR-специалиста и ИИ на всех этапах рекрутинга.

Ключевые слова: искусственный интеллект, управление персоналом, рекрутинг

В совместном исследовании консалтинговых компаний «Технологии доверия» и Kpmarq, посвящённое применению искусственного интеллекта (ИИ) в HR-сфере, опубликованном в 2024 году, представители «Сбера»

определи следующую цель развития ИИ в их компании в будущем - создание единого приложения, которое руководителю подбирает человека без рекрутера. «Также работаем над тем, - отмечают они в интервью авторам исследования, - чтобы максимально снять задачи, связанные с работой с текстом: написание вакансий, сопроводительных писем, ответов и т.д. - все то, что можно делать через ИИ» [3]. По сути названная задача - научить создавать ИИ итоговый текст без человека -и решает проблему - обойтись без человека в рекрутинге. Как отметили в исследовании HeadHunter [4], 67% опрошенных уверены, что к 2050 году ИИ позволит полностью автоматизировать подбор персонала. Но насколько это необходимо?

Рассмотрим с примерами современных отечественных продуктов ИИ для управления персоналом, какие этапы процесса подбора могут осуществляться сегодня с полной автоматизацией, а какие не могут быть осуществлены без участия человека. Информация о возможностях отечественных ИИ-продуктов взята с платформы vc.ru [6] для предпринимателей и специалистов малых, средних и крупных компаний и Журнал «HR Завтра» [4].

Таблица 1 – Деление функционала HR-специалиста с ИИ на всех этапах рекрутинга

Этапы рекрутинга	Возможности ИИ с примером конкретных отечественных продуктов	Деятельность HR-специалиста или руководителя
1. Анализ потребности в персонале		Определение, сколько работников требуется, на какие смены, с каким графиком
2. Решение об использовании ИИ		Тщательный контроль данных для обучения ИИ - использование сбалансированных наборов данных, представляющих разнообразные группы сотрудников.
3. Поиск кандидатов:		Выбор каналов найма. Исходя из задачи и бюджета, подбираются источники привлечения - внутренние и внешние.
3.1. Пассивный поиск:	«Поток Рекрутмент» – составляет описания вакансий,	Написание промта, без которого невозможно

Этапы рекрутинга	Возможности ИИ с примером конкретных отечественных продуктов	Деятельность HR-специалиста или руководителя
3.1.1. Формирование профиля вакансии - портрет идеального кандидата.	оптимизированные под специфику должности и тональность компании [6].	создание ИИ текста.
3.1.2. Подготовка текста вакансии.		Редактирование текста вакансии, созданного ИИ.
3.1.3. Создание промптов для вакансий в социальных сетях		Размещение вакансий на сайтах, в соцсетях, объявлениях в местных СМИ.
3.2. Активный поиск (использование баз данных соискателей): Скрининг резюме - проверка соответствия опыта и навыков требованиям вакансии.	AI HR PRO - сервис для автоматического анализа резюме путем сопоставления с вакансиями [6]	Участие в ярмарках вакансий, в сотрудничестве с учебными заведениями.
		Регулярный аудит алгоритмов - систематическая проверка результатов работы AI на наличие паттернов дискриминации по различным признакам.
4. Работа с откликами кандидатов: 4.1. Телефонное интервью или общение в чате - уточнение ключевых деталей (график, зарплата, наличие документов).	Naimee AI анализирует отклики, общается с кандидатами в чате, проводит скрининг-интервью и согласует время общения с HR [4]	Общение с кандидатами, которые отказываются общаться с ИИ.
4.2 Личное собеседование - оценка личных качеств, коммуникации, готовности к условиям работы.	Xenia AI проводит голосовые собеседования [6] Sever.AI умеет делать видеооценку, заточен под оценку soft skills. [4] Delta.ai (ЭКОПСИ) оценивает 27 soft skills (коммуникация, лидерство и др.) [4]	Просмотр собеседований, выполненных ИИ и интерпретация данных: оценка соответствия корпоративной культуре; оценка soft skills (коммуникативные навыки, командная работа, адаптивность, эмоциональный интеллект, навыки самоорганизации).
5. Оценка сформированного списка кандидатов и выбор финалистов.	«Нейрошлюз» - платформа «Ростелекома» имеет перспективы развития именно итогового оценивания кандидатов	Принятие финального решения.
		Создание уникальной EVP

Этапы рекрутинга	Возможности ИИ с примером конкретных отечественных продуктов	Деятельность HR-специалиста или руководителя
		(ценностного предложения работодателя для сотрудника).
6. Механизмы обратной связи и обжалования - кандидаты должны иметь возможность оспорить решения, принятые с использованием AI, если считают их несправедливыми.	Рассылка уведомления об отказе	Принятие и рассмотрение апелляций от кандидатов, если решение принимает ИИ.
7. Оформление	Система HR.Дос принимает и проверяет документы новых сотрудников, включая распознавание рукописных документов, и автоматически заполняет карточки в кадровой системе [6]	Оформление трудового договора, внесение записи в трудовую книжку, знакомство работника с локальными актами

Мы видим, что уже сегодня на рынке существуют отечественные продукты автоматизированных систем, способные стать помощниками для HR-специалиста на каждом этапе найма. Но прием сотрудника – это все же творческая задача, требующая глубокого понимания человеческой психологии. У ИИ отсутствует интуиция и индивидуальный подход, есть проблемы с интерпретацией данных. По данным на 2025 год, несмотря на то что 78% российских компаний используют системы скрининга на базе ИИ, каждый третий отказ, вынесенный алгоритмом, является ошибкой [5]. Алгоритм может блестяще проанализировать стаж и навыки по тексту, но не разглядит лидерские качества или эмоциональный интеллект. Поэтому кандидат, который соответствовал бы корпоративной культуре, может быть отсеян, а прошедший фильтр идеального резюме – провалиться на реальном испытательном сроке. Отдавая поиск кандидатов полностью ИИ, мы обрекаем претендентов составлять машинные резюме. Ведь не секрет, что многие, пытаясь переиграть автоматизированный отбор, прибегают при составлении резюме к определенным хитростям, начиная с оптимизация ключевых слов для ИИ, «белого шрифта» до использования ИИ для победы над ИИ, то есть отдавая составление резюме чат-ботам. Поэтому сокращение в функционале HR-

специалиста всех компетенций между написанием промта и принятием итогового решения (то есть ликвидация всех HR-специалистов, кроме руководителя), может привести к потере талантов в компании, а не к их привлечению.

Таким образом, на современном этапе возрастает роль HR-специалистов как психологов и как текстовых редакторов первичных машинных текстов. Роль человека в том, чтобы анализировать и интерпретировать полученные нейросетью результаты. Поэтому, возможно, стоит усилить психологическую, лингвистическую и информационную подготовку студентов по направлению «Управление персоналом».

Список литературы:

1. Гришин К. Е., Шайхутдинов И. Т., Гайнуллин Э. С., Садыкова К. Р. Анализ цифровых технологий в рекрутменте // Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика. 2022. №4 (42). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-tsifrovyyh-tehnologiy-v-rekrutmente> (дата обращения: 06.11.2025).
2. Долженко, Е.Р. Искусственный интеллект и нейронные сети в управлении персоналом / Е.Р. Долженко. Кадровик. 2024. № 1. С. 49-59.
3. Искусственный интеллект в HR. Совместное исследование «Технологий Доверия» и Knomary за 2024 год / сайт tedo.ru. URL: <https://tedo.ru/page51546959.html> (дата обращения: 06.11.2025).
4. Лучшие ИИ-решения для рекрутинга в 2025 году: опыт России / Журнал «HR Завтра» / сайт Naimee. AI URL: <https://naimee.ai/hrzavtra/luchshie-ii-resheniya-dlya-rekrutinga-v-2025-godu-opyt-rossii> (дата обращения: 06.11.2025)
5. Макарова Е. Провалы нейрорекрутинга: реальность 2025 / сайт tenchat.ru. URL: <https://tenchat.ru/media/3658987-provaly-neyrorekrutinga-realnost-2025> (дата обращения: 06.11.2025).

6. Уриэль Кайя. Как ИИ помогает рекрутерам в 2025: исследование HR инструментов с генеративным ИИ / сайт vc.ru. URL: <https://vc.ru/ai/2030910-ii-v-rekrutmente-2025> (дата обращения: 06.11.2025)

ВНЕДРЕНИЕ ЦИФРОВОГО ИНСТРУМЕНТАРИЯ В УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ПРОЦЕССЫ КАК ЭЛЕМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ АДАПТАЦИИ ДИСТАНЦИОННЫХ РАБОТНИКОВ

Суслов И.Д.

Аспирант департамента экономики и управления института экономики,
управления и права,
Московский городской педагогический университет

Аннотация. Статья посвящена исследованию роли современных технологий в процессе адаптации персонала с учётом условий дистанционной и гибридной занятости, характерных для российского сегмента ИТ – отрасли. Исследование подчеркивает важность эффективной адаптации сотрудников как инструмента снижения текучести кадров и оптимизации финансовых ресурсов, затрачиваемых на подбор персонала. В работе представлена модель цифрового преобразования процесса адаптации кадров, охватывающая этапы и технологии, позволяющие реализовать эффективную интеграцию дистанционных работников в коллектив и корпоративную культуру компании.

Ключевые слова: адаптация персонала, управление персоналом, HR – менеджмент, HR – процессы, дистанционная занятость, онбординг, пребординг

В эпоху глобальной цифровой трансформации интеграция достижений сектора информационно – коммуникационных технологий в бизнес – процессы компаний является приоритетным аспектом для формирования адаптивных и конкурентоспособных организационных структур. В условиях современного рынка с помощью технологических инноваций в виде HRM – инструментария, предприятие способно оптимизировать производственные процессы, повысить

точность принятия управленческих решений и ускорить достижение стратегических целей развития.

Основополагающим элементом функционирования любой компании выступает человеческий капитал, поэтому его нехватка или низкая квалификация существенно сказывается на эффективности рабочих операций. Следовательно, создание условий для карьерного роста, выражающихся в улучшении уровня профессиональных компетенций, мотивации и развития персонала позволяет минимизировать риски кадрового дефицита и обеспечить организацию квалифицированными кадрами. Одной из главных задач управления трудовыми ресурсами считается разработка системы адаптации новых сотрудников, сущность которой заключается в уменьшении периода привыкания сотрудника к новым условиям труда, снижении уровня стресса и повышении эффективности его работы.

Адаптация персонала – это важный и сложный процесс в контексте интеграции сотрудника в новую для себя корпоративную среду. Успешность адаптации напрямую коррелирует не только с личностными характеристиками, ранее приобретенным опытом и уровнем образования нового сотрудника, но и качеством внедренных адаптационных механизмов в данной организации. К адаптации персонала в HR – терминологии также относят «Пребординг» (от англ. pre-boarding – «предварительная адаптация») и «Онбординг» (от англ. onboarding — «введение в должность»). Онбординг включает в себя знакомство с организацией, её структурой, целями и задачами, а также обучение специфическим навыкам и процедурам [3, с. 217]. Пребординг состоит в ознакомлении новых сотрудников с корпоративной культурой, ценностями организации и основными правилами до первого рабочего дня.

Наличие адаптационных программ в HR – стратегии предприятия положительно сказывается на снижении текучести кадров, уменьшении числа ошибок работников, улучшении атмосферы в коллективе и систематизировании трудовых действий. В этом ключе, актуальным остаётся вопрос совершенствования действующих моделей адаптации персонала в софтверных

компаниях. Так, по данным 22-го ежегодного исследования индустрии программного обеспечения (далее – ПО), среднегодовой показатель текучести кадров в 2024 году составил 13,9%, что на 3,9 пункта больше, чем во всей IT – отрасли [7]. На рисунке 1 отражена ситуация, демонстрирующая ежегодный рост данного показателя с 2012 по 2024 гг.. Одним из факторов, влияющих на текучесть персонала выступает неэффективная адаптация сотрудника в период прохождения испытательного срока. Соответственно, внедрение и совершенствование системы адаптации способно снизить уровень текучести кадров и оптимизировать финансовые ресурсы.



Рисунок 1 – Текучесть кадров в сфере производства программного обеспечения. Источник [5]

При модернизации системы адаптации персонала в отечественных софтверных компаниях необходимо учитывать специфику труда и форматы занятости. По данным онлайн – платформы «SuperJob», порядка 35% работников в IT – сфере практикуют дистанционный формат труда [8]. Следовательно, для повышения эффективности адаптационных мероприятий необходимо создавать гибридную или онлайн – модель управления, основанную на интеграции цифровых технологий в процессы адаптации.

По мнению Гагариной С.Н., современные цифровые HR – системы позволяют автоматизировать ввод новых сотрудников в курс дела (например, через электронные базы знаний), использовать алгоритмы машинного обучения

для персонализации программ адаптации и оперативно отслеживать прогресс сотрудников [2, с. 171].

В рамках общих трендов адаптации персонала в компаниях М.Н. Филатова и Н.С. Щербакова выделяют персонализацию, цифровизацию процессов, социализацию и культурную ассимиляцию, коучинг и совершенствование системы управления адаптацией на основе больших данных [4].

В настоящий момент, к основным цифровым инструментам, используемым при адаптации персонала, относятся: корпоративный портал, мессенджеры, HR – боты, LMS – платформы, мобильные приложения и VR – тренажёры.

На основании вышеизложенного автором была разработана модель содержания цифровой трансформации процесса адаптации персонала (Рисунок 2), учитывающая этапы, технологии, возможности цифровизации и специфику труда в области производства ПО.

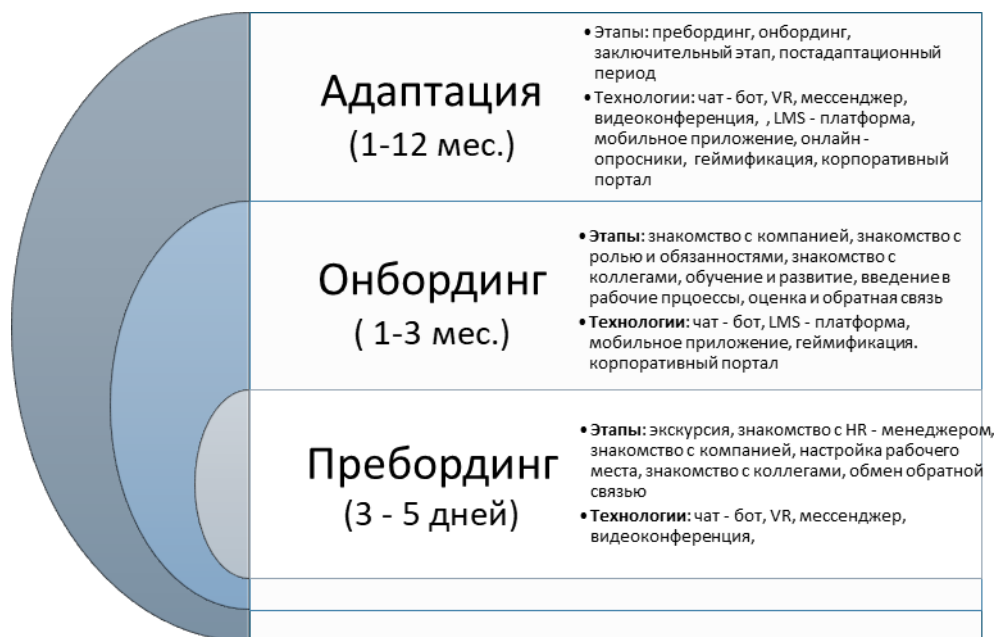


Рисунок 1 – Содержание процесса адаптации дистанционных работников в IT – сфере

Источник: составлено автором

Таким образом, использование цифровых решений в HR – процессах способно сформировать гибкую систему управления адаптацией персонала, учитывающую традиционный, гибридный и дистанционный формат занятости

для повышения эффективности адаптации онлайн – работников. Кроме того, такие инновации могут быть полезны характерны не только для сектора информационно – коммуникационных технологий, но и другим отраслям, использующим труд дистанционных работников.

Список литературы:

1. Безвиконная Е. В., Богдашин А.В., Портнягина Е.В. Адаптация молодых специалистов в условиях цифровизации // Экономика труда. – 2022. – Т. 9, № 11. – С. 1797-1812. – DOI 10.18334/et.9.11.116504. – EDN GAXXJR.
2. Гагарина С.Н., Зинова И. Ю. Управление адаптацией персонала в условиях цифровой трансформации бизнеса // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2025. – № 4(122). – С. 170-175. – DOI 10.24412/2411-0450-2025-4-170-175. – EDN VRYDKS.
3. Субботина Т. Н., Петешев М.А. Инструменты адаптации персонала в условиях цифровой трансформации: обзор современных digital-решений // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2025. – № 6(124). – С. 217-223.
4. Филатова М.Н., Щербакова Н.С. Подходы к формированию системы адаптации на предприятиях // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2022. № 3. Ч. 2. С. 159–169. DOI: 10.28995/2073-6304-2022-3-159-169
5. Индустрия программного обеспечения в России: 22-е ежегод. исслед. / НП «РУССОФТ». 2025. [электронный ресурс]. URL: <https://russoft.org/analytics/22-e-ezhegodnoe-issledovanie-russoft-2025-industriya-programmnogo-obespecheniya-v-rossii/>
6. Почти в 80% IT – компаний текучка кадров составляет менее 10% // Ведомости: ежедн. интернет – изд. 12.09.2025. URL: <https://www.vedomosti.ru/technology/news/2025/09/12/1138803-pochti-v-80> (дата обращения: 05.11.2025).
7. Удалённо работающие сотрудники есть сегодня в 4 из 10 компаний // SuperJob: интернет – портал иссл. центра. 29.08.2025. URL: https://www.superjob.ru/research/articles/115471/udalенno-rabotayuschie-sotrudniki-est-segodnya-v-4-iz-10-kompanij/?from_refresh=1 (дата обращения: 06.11.2025).

КО-ДИЗАЙН ИИ-РЕШЕНИЙ УНИВЕРСИТЕТОМ, БИЗНЕСОМ И ГРАЖДАНАМИ: ЭКОСИСТЕМНЫЙ ПОДХОД ПРОЕКТА URBANTECH

Такмашева И.В.

Кандидат эконом. наук, доцент,
менеджер Центра проектного обучения,
доцент Академического департамента (X-BIO),
Тюменский государственный университет

Аннотация. Представленная статья посвящена анализу возможностей использования экосистемного подхода к проектированию городской среды в рамках реализуемого Тюменским государственным университетом проекта UrbanTech. В статье анализируется экосистемный подход, включающий интеграцию взаимодействия университета, бизнеса и граждан, по вопросу совместного проектирования (ко-дизайна) ИИ-решений для развития городской среды. Автором статьи на основе анализа зарубежного опыта представлены ключевые метрики результатов внедрения ИИ-решений в городское пространство.

Ключевые слова: ко-дизайн, экосистемный подход, урбанистика, смарт-сити, искусственный интеллект.

Развитие городов в 21 веке сталкивается со значительными вызовами урбанизации, которые включают, с одной стороны, климатические и экологические изменения, с другой – необходимость повышения качества жизни граждан, в том числе, на основе внедрения цифровых и интеллектуальных решений. Это обусловлено тем, что города мира в современных условиях все более активно соперничают за человеческие таланты и людей, обладающих уникальными способностями.

Обзор общемировых тенденций развития городов демонстрирует, что внедрение ИИ-решений становится ключевым инструментом создания умных,

устойчивых и экологичных городов. Искусственный интеллект на сегодня выступает важным инструментом оптимизации управленческих решений по вопросам развития городской инфраструктуры. Современные исследования в области урбанистики подтверждают важность участия университетов в генерации новых решений, бизнеса – в коммерциализации предлагаемых инноваций, а граждан – в формировании запросов на изменение внешней среды и обратной связи. Внедрение новых подходов и автоматизированных систем обусловлено, в том числе, экспоненциальным ростом количества данных, генерируемых жителями города [1, с. 46].

Программой развития Федерального государственного образовательного учреждения высшего образования «Тюменский государственный университет» на 2025-2036 годы предусмотрена реализация стратегической цели «Проектирование будущего: территория». В рамках данной стратегической цели заявлена реализация проекта «UrbanTech: технологическое и цифровое развитие территорий», основной задачей которого является реализация целевой модели университета посредством внедрения интеллектуальных технологических решений, способствующих развитию территории. В проекте UrbanTech активно используется экосистемный подход, подразумевающий объединение всех заинтересованных сторон для совместных разработок, тестирования и внедрения инноваций. Тюменская область как активный регион является полигоном для реализации и изучения эффективности такого подхода.

Экосистемный подход в проекте UrbanTech объединяет: научно-образовательные учреждения, генерирующие новые проекты и знания; бизнес и стартапы, разрабатывающие технологические решения и внедряющие инновации; муниципальные органы власти, обеспечивающие доступ к городским данным, инфраструктуре, создающие нормативно-правовую базу; граждан, активно участвующих в принятии решений через голосование на цифровых платформах и посещающих оффлайн-мероприятия.

Реализация *ко-дизайна в урбанистике* – это метод совместного проектирования и разработки решений для городской среды с активным

вовлечением всех ключевых заинтересованных сторон, таких, как: представители университетского сообщества, бизнеса и гражданских активистов, в создание продуктов или услуг, максимально соответствующих реальным потребностям и ожиданиям пользователей. При ко-дизайне предполагается проведение специальных сессий совместного проектирования, где основные акторы (университет, бизнес, граждане) анализируют текущий опыт, генерируют новые идеи, оценивают концепции и совместно участвуют в разработке пошаговых мероприятий. Такой подход повышает шансы создать более эффективные, адаптированные и востребованные решения (Рисунок 1).

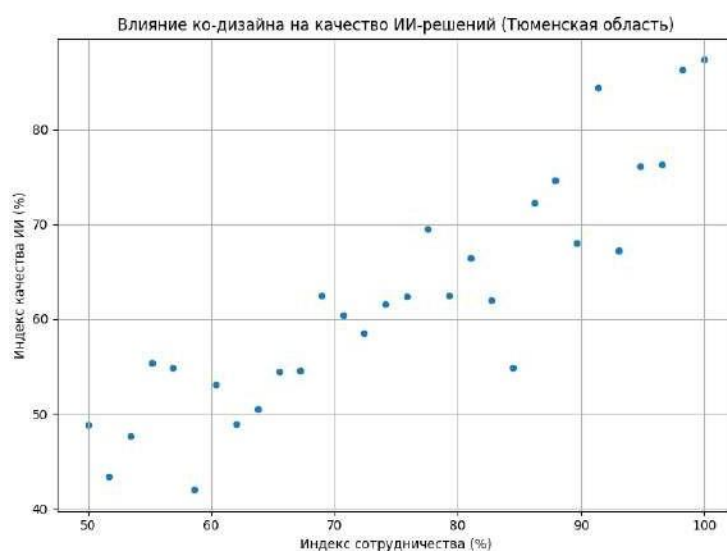


Рисунок 1 – Влияние ко-дизайна и сотрудничества на индекс качества ИИ-решений для города (составлено автором на основании исследований 2025 года)

Ко-дизайн в урбанистике рассматривается как метод совместного создания технологий для улучшения городской среды, который повышает их инновационность и адаптивность. Данный метод можно применять на любой стадии проекта, как на первых этапах (например, для формирования полного представления о проблеме), так и на стадии прототипирования с целью быстрой проверки актуальности идей. Ко-дизайн включает со-творчество, учет пользовательских потребностей и опыта, что создает основу для внедрения устойчивых инноваций. При этом, наиболее активным участником планирования, создания и внедрения интеллектуальных инновационных

решений в городскую среду является университет (Рисунок 2).

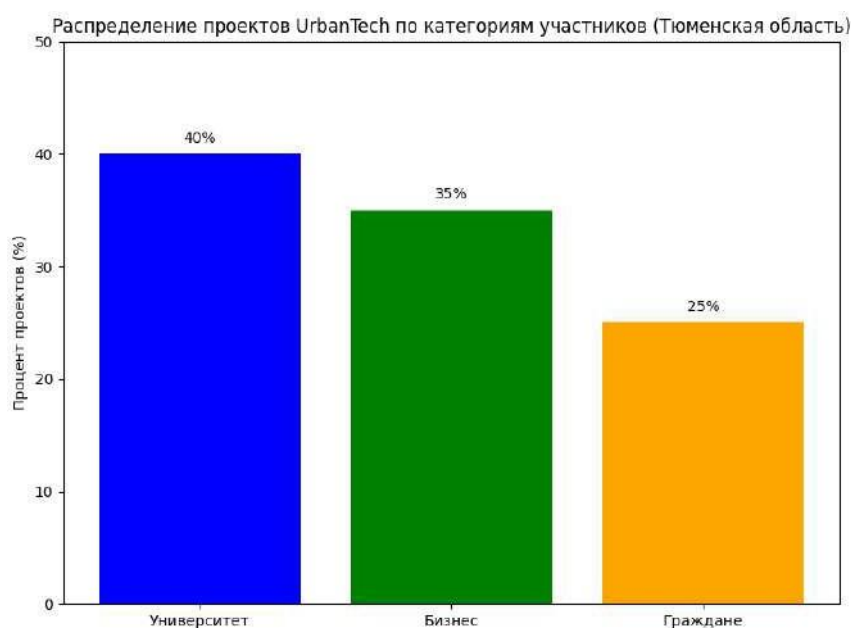


Рисунок 2 – Распределение проектов урбанистики по основным акторам
(университеты, бизнес, граждане)

(составлено автором на основании исследований 2025 года)

ИИ-решения на сегодня выступают важным элементом трансформации урбанистики и городского развития, предлагая такие инновационные возможности, как: анализ и прогнозирование городских процессов (возможность обработки больших данных с целью перестроения транспортных потоков и снижения, например, экологических рисков) [3, с. 127]; оптимизация потребления ресурсов и управление системами ЖКХ; моделирование городов с целью прогнозирования влияния строительства зданий и сооружений на качество городской среды и экологические показатели; обеспечение прямой и обратной связи с гражданами по вопросам совместного проектирования городской среды (планирование парков, зон отдыха, детских площадок, катков и других важных для благополучия граждан объектов); мониторинг показателей качества воздуха, воды, состояния почв и лесов; автоматизация обслуживания городской и сельской инфраструктуры.

К барьерам, препятствующим более широкому освоению ИИ-технологий, относят: недостаточную осведомленность, административные проблемы,

ограниченные финансовые ресурсы, нехватку квалифицированных кадров и отсутствие комплексных стратегий [5, с. 25].

Анализ зарубежного опыта показывает, что в Китае, Сингапуре, Индии масштабно и успешно развиваются умные города, в которых ИИ-решения используются для управления транспортной системой, общественным питанием, экологическим мониторингом, безопасностью (данные страны активно накапливают дата-сети по различным направлениям). Следует отметить, что китайский опыт особенно отличается масштабностью интеграции ИИ-решений в задачи государственного управления и городского планирования, оптимизации транспортной логистики, экологического мониторинга.

Для оценки эффективности внедрения ИИ-технологий в городскую среду нами разработаны примерные ключевые метрики результатов внедрения ИИ-решений в городское пространство (Таблица 1).

Таблица 1 – Ключевые метрики результатов внедрения ИИ-решений в городское пространство

Метрика	До внедрения ИИ	После внедрения ИИ	Изменение (%)	Направление оптимизации (пример страны где реализовано)
Транспортная мобильность				
1.1.Среднее время поездки (минуты)	45-60	35-40	-33%	Оптимизация маршрутов, динамическое управление движением (Сингапур)
1.2.Время задержки на светофорах (минуты)	3	1,2	-60%	Адаптивное управление потоком транспортных средств (Гуанчжоу-Китай)
1.3.Время поиска парковочного места (минут)	10	5	50%	Умные парковочные системы и аналитика транспортных потоков (Москва-Россия, Гуанчжоу, Шэньчжэнь – Китай)
1.4.Количество ДТП на дорогах города	100% (базовый)	65% (плановый)	-35%	Использование AI для предупреждения аварий (Токио-Япония, Кейптаун-ЮАР)
Экологические показатели				
Выбросы CO ₂ (мкг/м ³)	100-120	30-60	-50%	Снижение пробок и оптимизация транспортного потока снижает экологическую нагрузку (Сингапур)

Метрика	До внедрения ИИ	После внедрения ИИ	Изменение (%)	Направление оптимизации (пример страны где реализовано)
2.2.Количество аварий на предприятиях (количество случаев на город)	25-30	10-12	-52%	Внедрение мониторинговых решений в охрану труда (Россия, Индия, Китай)
Социально-экономические показатели				
3.1.Уровень удовлетворенности жителей городской средой	60%	85%	+25%	Анализ данных на основе интерактивных платформ (Япония, Йоханнесбург - ЮАР)
3.2. Сокращение времени на проектирование инновационных решений для городской среды	100% (базовый)	55% (плановый)	-45%	Экономия времени благодаря использованию генеративного ИИ (Китай, ЮАР)

В России развивается преимущественно комплексный подход к применению ИИ в городском хозяйстве, при этом, основной акцент ставится на цифровизацию инфраструктуры, улучшение транспортной системы, экологический мониторинг [2, с. 86]. Проведенные нами исследования показывают рост интереса к системам видеонаблюдения с искусственным интеллектом для обеспечения безопасности производственных процессов предприятий [4, с. 18], управления автомобильными потоками, интеграции данных городской среды.

Список литературы:

1. Бардин А.Л., Стомин В.В. Искусственный интеллект в управлении городом: барьеры и перспективы внедрения/ А.Л. Бардин, В.В. Стомин. – История и современность. №2/2021. – С. 44-63.
2. Мальцев В.В. Применение алгоритмов искусственного интеллекта для мониторинга загрязнения воздуха городским автотранспортом/ В.В. Мальцев. – Моделирование систем и процессов. № 2/2025. – С. 86-96.
3. Пичугин Ю.П. Цифровизация и ИИ-решения оценки рисков в области устойчивого развития компаний в мировой и отечественной практике/ Ю.П. Пичугин.– Журнал монетарной экономики и менеджмента. №1/2024.– С. 123-129.

4. Трофимова Н.Н. Цифровые инновации и машинное обучение в производстве: переход к умным фабрикам/ Н.Н. Трофимова. – Вестник Академии. №1/2025. – С. 18-28.

5. Шмаркова Л.И., Киселева Н.А., Плотко И.С. Ориентиры и проблемы внедрения инновационных разработок на основе искусственного интеллекта/ Л.И. Шмаркова, Н.А. Киселева, И.С. Плотко. – Экономическая среда. №1/2025. – С. 24-35.

ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ КАК ИНСТРУМЕНТ ОБУЧЕНИЯ В УНИВЕРСИТЕТЕ

Одинцова Т.Н.

Доктор экономических наук, доцент

Профессор кафедры производственный менеджмент,
Саратовский государственный технический университет имени Гагарина Ю.А.

Тимонина В.А.

Аспирант,

Саратовский государственный технический университет имени Гагарина Ю.А.

Аннотация. Рассмотрен искусственный интеллект (ИИ) как эффективный инструмент повышения качества и доступности образования в университетской среде. Описано, как современные технологии ИИ влияют на организацию учебного процесса. Приводятся примеры успешных кейсов, демонстрирующих позитивные эффекты внедрения искусственного интеллекта в образовательную деятельность университетов.

Ключевые слова: искусственный интеллект, цифровизация, университет, высшее образование, дистанционное обучение.

Искусственный интеллект (ИИ) играет ключевую роль в трансформации высшего образования, оказывая влияние, как на методы обучения

преподавателей, так и на процесс обучения студентов. Приложения на основе ИИ постепенно интегрируются в образовательную среду, демонстрируя возможности для индивидуальной траектории обучения и повышения эффективности системы образования в целом. К таким приложениям относятся обучающие платформы, которые адаптируют контент в соответствии с запросами обучающихся, автоматизированные системы оценивания и инструменты для написания текстов с использованием искусственного интеллекта.

Использование генеративного программного обеспечения на основе ИИ приобретает все большее значение. Однако его доступность привела к обсуждению о том, как это может повлиять на качество обучения в высших учебных заведениях. Среди наиболее обсуждаемых аспектов – достоверность генерируемого контента, его вклад в более эффективное обучение, влияние на личностное развитие и перспективы трудоустройства в будущем.

Многочисленные выводы позволяют сделать вывод о том, что высшие учебные заведения по-разному воспринимают образовательные решения на основе ИИ: некоторые университеты решили запретить использование ИИ из-за опасений относительно академической этики и возможного злоупотребления при выполнении заданий, другие учебные заведения, напротив, признают ИИ образовательным ресурсом [1, с. 64].

Опыт применения искусственного интеллекта (ИИ) в вузах уже довольно обширен и охватывает разнообразные сферы образовательного процесса.

Современные алгоритмы машинного обучения способны отслеживать успехи отдельных студентов, фиксировать пробелы в знаниях и рекомендовать персональные учебные маршруты. Например, Московская школа управления «Сколково» успешно внедряет AI-платформу, которая автоматически формирует индивидуальные программы для слушателей MBA-программ [3, с. 81].

Многие российские вузы используют автоматизированные системы тестирования и проверку письменных работ с использованием ИИ. Ярким примером служит Московский государственный технический университет

имени Баумана (МГТУ), где разработана система автоматической проверки рефератов и дипломных работ на плагиат и оригинальность [4, с. 100].

Университеты применяют технологии ИИ для подбора рекомендаций литературы, статей и других материалов, исходя из предпочтений студентов и текущего уровня знаний. Подобные сервисы используются, например, в Новосибирском государственном техническом университете (НГТУ), где система рекомендует студентам полезные публикации и курсы онлайн-обучения.

Преподаватели пользуются чат-ботами и системами распознавания речи для автоматизации взаимодействия с аудиторией. Например, Томский политехнический университет разработал чат-ассистентов, помогающих студентам отвечать на частые вопросы, записываться на консультации и следить за расписанием занятий [5, с. 192].

Некоторые университеты создают игровые тренажёры и симуляторы, управляемые ИИ, позволяющие студентам освоить практические навыки в безопасной среде. Например, СПбГУ развивает проекты виртуальной лаборатории, где студенты могут проходить эксперименты в условиях реального времени, управляя виртуальными объектами.

Используя голосовые интерфейсы и технологии распознавания изображений, университеты улучшают доступность образования для лиц с ограниченными возможностями здоровья. Подобные решения реализует Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского.

Таким образом, можно утверждать, что искусственный интеллект (ИИ) стал мощным инструментом, способствующим повышению качества и эффективности обучения. Внедрение ИИ-технологий позволило реализовать индивидуальный подход к каждому студенту, ускорить процессы администрирования и освободить преподавателей от ряда рутинных задач. Однако реализация потенциала ИИ требует комплексного подхода, сочетающего технологичность, гуманизм и соблюдение этических норм.

Список литературы:

1. Бекирова, Э. Ш. Технологии искусственного интеллекта как фактор повышения качества высшего образования / Э. Ш. Бекирова // Проблемы современного педагогического образования. – 2022. – № 77-1. – С. 61-65.
2. Елсакова, Р. З. Искусственный vs естественный интеллект в образовательном процессе вуза / Р. З. Елсакова, Н. Н. Кузьмина, Д. В. Кочкина // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Образование. Педагогические науки. – 2024. – Т. 16, № 1. – С. 90-101. – DOI 10.14529/ped240109.
3. Елсакова, Р. З. Повышение квалификации преподавателей вуза в области искусственного интеллекта: современное состояние / Р. З. Елсакова, А. М. Маркусь // Высшее образование в России. – 2024. – Т. 33, № 11. – С. 73-94. – DOI 10.31992/0869-3617-2024-33-11-73-94.
4. Елсакова, Р. З. Персонализация электронного обучения студентов вуза на основе искусственного интеллекта: современное состояние проблемы / Р. З. Елсакова // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Образование. Педагогические науки. – 2023. – Т. 15, № 4. – С. 82-102. – DOI 10.14529/ped230407.
5. Цифровая научно-образовательная среда университета: от теории к практике / А. П. Абрамов, В. А. Афанасьева, А. Ю. Супрун, М. А. Смирнова // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. – 2024. – Т. 14, № 2. – С. 186-197. – DOI 10.21869/2223-1552-2024-14-2-186-197.

ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ТРАЕКТОРИИ ЦИФРОВИЗАЦИИ МИРОВОГО РЫНКА УСЛУГ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ

Тумаков Е.А.

Кандидат эконом. наук, доцент,
доцент кафедры экономики предприятия и управления персоналом,
Донецкий национальный университет экономики и торговли
им. Михаила Туган-Барановского

Аннотация. В статье раскрыты технологические траектории цифровизации мирового рынка услуг розничной торговли, которые формируют основу для теоретико-прикладного обобщения процессов цифровой трансформации торговли, определения ключевых факторов цифровой зрелости розничных предприятий. Систематизированы цифровые технологии, используемые в практике ведущих мировых торговых сетей, обоснованы особенности их применения в розничной торговле.

Ключевые слова: технологические траектории, цифровые технологии, цифровизация, мировой рынок услуг розничной торговли.

Современный этап развития мировой экономики характеризуется стремительным внедрением цифровых технологий во все сферы хозяйственной деятельности, что обусловило формирование нового технологического уклада и трансформацию традиционных моделей создания и распределения стоимости. Розничная торговля как один из наиболее динамичных секторов потребительского рынка находится в эпицентре таких изменений. Именно в ритейле цифровизация стала не просто инструментом повышения операционной эффективности, но и ключевым фактором конкурентоспособности, устойчивости и способности компаний адаптироваться к изменяющимся ожиданиям потребителей. В связи с этим, исследование технологических траекторий цифровизации мирового рынка услуг розничной торговли приобретает особую научную и практическую значимость, которые

представляют собой совокупность последовательных этапов, направлений и инструментов, через которые происходит формирование цифровой зрелости розничных предприятий. Они отражают эволюцию ритейла - от автоматизации отдельных бизнес-процессов к построению интегрированных экосистем, основанных на данных, искусственном интеллекте, омниканальности и платформенных бизнес-моделях. Изучение зарубежного опыта развития мирового рынка услуг розничной торговли позволило выявить и обобщить следующие технологические траектории его цифровизации:

- активная конвергенция цифровых технологий (большие данные, искусственный интеллект, edge/5G, роботизация). Большие данные и модели машинного обучения (ML) создают прогнозы, edge/5G обеспечивают их низколатентное применение в реальном времени (интеллект на камерах, цифровых полках), а роботы реализуют физические действия (упаковка, инвентаризация). Такое сочетание позволяет существенно повысить точность запасов, сократить OOS и оптимизировать маршруты фулфилмента [1-4];

- персонализация и монетизация данных (медиа-ритейл) как источник роста эффективности деятельности. Ритейлеры, способные превращать поведение покупателей в рекламный и сервисный доход (retail media, targeted offers), получают дополнительную маржу и повышают пожизненную ценность клиента (LTV). Многие крупные сети запускают собственные медиа-ритейл/маркетплейсы-платформы. Это объясняет возрастание инвестиций в платформы клиентских данных (CDP/MDM) и первую линию персонализации;

- омниканальность как стандарт покупательского опыта. Зафиксированная за последние годы стабильная тенденция – покупатель использует несколько каналов в одной корзине (поиск в интернете → покупка в магазине или онлайн → забрать в магазине). Поэтому архитектуры онлайн-торговли развиваются в сторону концепции headless/composable в области цифрового маркетинга и веб-разработки (для быстрой интеграции точек соприкосновения) и единой OMS/WMS для выполнения заказов. Омникальность стала базовой операционной моделью розничной торговли [4-6];

- сплошная автоматизация и роботизация (от распределительного центра (DC) до магазина/последней мили (store/last-mile)). Роботизация в больших центрах фулфилмента (особенно в продуктовом сегменте) уже привела к значительному росту эффективности. В 2023-2025 гг. также наблюдалось расширение применения роботов в магазинах (инвентаризация, роботы-уборщики, роботы-упаковщики) и пилотных проектах доставки последней мили (автономные доставки, партнерские решения). Однако полная автоматизация «последней мили» остается ограниченной из-за варьированности окружения и «последнего шага» в общении с клиентом [1, с. 246-247];

- приоритетность смарт-контрактов/блокчейна. Блокчейн дает явные преимущества в цепочках с множеством участников и высоким спросом на прослеживаемость (продукты питания, люксовые бренды). Тем не менее широкое внедрение сдерживается сложностью интеграции, вопросами стандартизации и определением «затрат/выгод» в существующих цепочках [6];

- сетевые технологии (5G/edge) и мобильные платежи – инфраструктурный фундамент. Технологии private 5G и MEC дают реальную техническую платформу для минимизации задержки передачи данных (компьютерное зрение, касса без оператора, цифровые вывески в магазинах). Одновременно массовая миграция к мобильным кошелькам и бесконтактным платежам меняет прием платежей – это сдерживающий фактор для «налично ориентированных» рынков, но преимущество для удобства и интеграции лояльности потребителей. В синтезе данные технологии повышают способность ритейлеров реализовывать персонализацию в реальном времени и динамическое ценообразование [1-4].

Определяющая роль в формировании технологических траекторий цифровизации мирового рынка услуг розничной торговли отводится изучению и систематизации цифровых технологий, используемых розничными предприятиями (табл. 1). Они обеспечивают создание нового качества взаимодействия между участниками рынка – от интеграции клиентских данных и построения персонализированных сервисов до интеллектуальной оптимизации логистики, автоматизации складских и торговых операций, а

также внедрения систем аналитики, прогнозирования и поддержки управленческих решений.

Таблица 1 – Систематизация цифровых технологий, используемых на мировом рынке услуг розничной торговли

№ п/п	Цифровая технология	Характеристика технологии и особенности применения в ритейле	Примеры мировых ритейлеров, использующих технологию
1	Технологии виртуальной и дополненной реальности (VR/AR)	AR/VR дают клиенту «виртуальную примерку» товаров, 3D-визуализацию мебели/интерьера, «магические зеркала» в магазинах, интерактивные витрины; снижают возвраты, усиливают вовлечение и увеличивают конверсию в онлайн/в магазине. Реализация – мобильные AR-приложения, WebAR, встраивание в POS и витрины	IKEA (Place/AR), Sephora (Virtual Artist), L'Oréal/ModiFace, Warby Parker, Nike (AR try-ons)
2	Технологии Big Data	Инфраструктуры хранения и обработки больших объемов данных: CDP/MDM, real-time stream processing, аналитические слои для персонализации, прогнозирования спроса, оптимизации цен/запасов, предотвращения мошенничества; ключевые практики – data lake + feature stores + ML pipelines	Walmart (data-driven supply chain), Amazon (recommendation engines), Ahold Delhaize, Carrefour
3	Технологии персонального помощника покупателя	Чат-боты/виртуальные ассистенты предоставляют консультации, подбор товара, оформление заказа, отслеживание; голосовой шопинг и голосовые помощники интегрируются с корзиной; рост «AI-ассистентов» (семантические модели, RAG-системы, персональные рекомендации)	Sephora (chat/virtual artist), H&M/ASOS (styling bots), Amazon (Alexa – voice shopping), Zara/Inditex (чат-функции)
4	Технологии искусственного интеллекта (AI/ML)	AI применяется в рекомендациях, ценообразовании (dynamic pricing), прогнозировании спроса, оптимизации цепочек поставок, компьютерном зрении (кассы без операторов, планogramмы), NLP для анализа отзывов; внедрение edge-AI и MLOps для бизнес-моделей	Amazon (recommendations, supply chain), Ocado (AI+robotics), Home Depot, Walmart (AI в логистике и планировании)
5	Технологии омниканальности (Omnichannel)	Интеграция каналов продаж и обслуживания: unified commerce (единая корзина, click-and-collect, return-to-store, buy-online-pickup-in-store, бережное управление запасами между каналами). Технология – OMS/OMS+WMS интеграция, PIM, headless e-commerce, CDP	Walmart (BOPIS, marketplace), Carrefour, Inditex (omnichannel), Target, Alibaba (New Retail)
6	Технологии роботизации бизнес-процессов	Роботы и AMR/AGV в CFC/DC (picking, packing, palletizing), автоматизированные фулфилмент-центры, роботы для инвентаризации и уборки в магазине; RPA/IPA (software robots) для back-office автоматизации	Ocado (smart-fulfilment), Walmart (DC automation), Amazon (robotic fulfillment), Kroger (automated warehouses)
7	Технологии смарт-контрактов (blockchain)	Блокчейн и смарт-контракты применяются для трассировки происхождения товаров, автоматизации платежных/поставочных условий (self-executing contracts),	Walmart (traceability pilots), Maersk (logistics blockchain), IBM Food Trust участники

№ п/п	Цифровая технология	Характеристика технологии и особенности применения в ритейле	Примеры мировых ритейлеров, использующих технологию
		сертификации происхождения/аутентичности; чаще в пилотах для F&B, luxury и глобальных цепочек поставок	(Nestlé, Carrefour)
8	Технологии модернизация сетевой инфраструктуры (private 5G, edge computing, MEC)	Позволяют обрабатывать данные локально (низкая латентность) – поддержка компьютерного зрения, аналитики в реальном времени, технологий «без кассира», планыграммы, динамическая ценовая выдача на цифровые вывески; повышенная отказоустойчивость и безопасность	Walmart + Verizon пилоты 5G/edge; крупные операторы тестируют private 5G в DC (Verizon case studies)
9	Беспроводные и мобильные технологии	NFC/бесконтактная связь, QR-платежи, m-POS, интеграция с мобильным кошельком, платежи в приложениях, SDKs для мобильной коммерции; обеспечивают быстрые платежи, интеграцию лояльности, промо-акции, ориентированные на магазины	Apple Pay / Google Pay интеграции у большинства ритейлеров; Starbucks (mobile wallet), Alibaba/WeChat Pay (Китай), Walmart Pay
10	Технологии в электронной коммерции	Headless/composable архитектуры, PWA (прогрессивные веб-приложения), API-first stacks, микросервисы, маркетплейсы и розничные медиаплатформы; позволяют быстро добавлять новые «точки соприкосновения», масштабировать персонализацию и интегрировать разные услуги	Amazon (marketplace, retail media), Shopify/Shopify Plus магазины, Zara/Inditex (omnichannel + headless), many DTC brands

Составлено автором по источникам [1-6]

Перечисленные в таблице цифровые технологии образуют взаимосвязанную экосистему, в которой эффект от внедрения каждого элемента синергетически усиливается при условии платформенной архитектуры и адекватного управления данными. Цифровые технологии формируют инфраструктуру конкурентного преимущества, задают параметры эффективности и определяют способность ритейлеров к инновационному обновлению. Следовательно, их комплексное изучение необходимо для понимания механизмов перехода предприятий к более высоким уровням цифровой зрелости, а также для выработки практических рекомендаций по развитию национальных стратегий цифровизации розничной торговли.

Таким образом, перечисленные в статье технологические траектории цифровизации мирового рынка услуг розничной торговли образуют логически завершённую и практически реализуемую карту цифровой трансформации

ритейла. Эффективное применение требует платформного подхода, последовательного развития data-capabilities и организационной перестройки. При правильной последовательности и управлении рисками цифровизация обеспечивает улучшение клиентского опыта, рост маржинальности и повышение операционной устойчивости розничных торговых сетей.

Список литературы:

1. Гарнова А.А. Зарубежный опыт использования новых технологий в розничной торговле // Вестник РЭУ им. Г. В. Плеханова. 2024. Т. 21, № 5 (137). С. 244-254.
2. Климченя, Л. С. Зарубежный опыт цифровой трансформации розничной торговли // Цифровая трансформация. 2025. Т. 31, № 3. С. 14–21.
3. Барков И.М., Третьякова И.Н., Ершов Н.Ю., Свеженцева А.С. Зарубежная практика развития электронной коммерции в условиях цифровизации // Естественно-гуманитарные исследования. 2025. № 1(57). С. 48-52.
4. Стрелец И.А., Чебанов С.В. Цифровизация мировой торговли: масштабы, формы, последствия // Мировая экономика и международные отношения. 2020. Т. 64, № 1. С. 15-25.
5. Bruno R., Piccarozzi M. Industry 4.0 Enablers in Retailing: a Literature Review // International Journal of Retail & Distribution Management. 2022. Vol. 50 (7). P. 816–838.
6. Keting Du. Challenges and Changes in Supply Chain Management for Retail Enterprises in the Digital Era // Academic Journal of Business & Management. 2023. N 5. Issue 18. P. 77–82.

ИНДЕКС РЫНОЧНОГО НАПРЯЖЕНИЯ НА ОСНОВЕ РАЗЛОЖЕНИЯ ХОДЖА КАК ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЙ РЕГРЕССОР МОДЕЛЕЙ МАШИННОГО ОБУЧЕНИЯ ПРЕДСКАЗАНИЯ АРБИТРАЖА

Федотов П. А.

Аспирант кафедры математических методов в экономике,
Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова

Аннотация. В настоящей статье предлагается формализованный индикатор системного напряжения в сфере децентрализованных финансов (DeFi), построенный как норма непотенциальной части 1-формы логарифмов обменных курсов на графовой модели валютного рынка. В условиях безарбитражности эта форма является чистым градиентом, поэтому естественным ориентиром шкалы индекса служит нулевой уровень. Индекс рассматривается во времени и может быть использован для краткосрочного прогнозирования различных рыночных флуктуаций, спредов, так называемых «депегов» стейблкоинов и эпизодов повышенной арбитражной активности. Теоретическая база зиждется на дискретной теории Ходжа и разложении на кликовом комплексе графовой модели рынка.

Ключевые слова: DeFi, арбитраж, индекс рыночного напряжения, дискретное разложение Ходжа, графовая модель валютного рынка, теория гомологий.

Пусть $G = (V, E)$ — неориентированный граф токенов, каждому ребру $\{i, j\} \in E$ которого сопоставим ориентированные курсы $r_{ij} > 0$ и $r_{ji} = 1/r_{ij}$ [2, с. 29]. Определим наблюдаемую 1-форму лог-курсов [3, с. 6]:

$$\omega \in C^1(G; R), \quad \omega_{ij} = \log r_{ij}, \quad \omega_{ji} = -\omega_{ij}. \quad (1)$$

Отсутствие арбитража в фиксированный момент t эквивалентно тому, что

$$\oint_{\gamma} \omega = 0$$

для любого ориентированного цикла γ , что равносильно существованию потенциала $s: V \rightarrow R$ с $\omega = \delta_0 s$ (градиент) и, тем самым, $[\omega] = 0$ в $H^1(G; \mathbb{R})$ [4, с. 16]. Для того, чтобы провести, так сказать, факторный анализ несогласованности, предлагается перейти к кликовому комплексу $K(G)$ графовой модели рынка и затем воспользоваться дискретным разложением Ходжа [3, с. 6; 4, с. 16]:

$$\omega = \underbrace{\delta_0 s}_{\text{градиент}} + \underbrace{\delta_1^t \varphi}_{\text{козактная компонента}} + \underbrace{h}_{\text{гармоническая компонента}}, \quad (2)$$

где [1, с. 150]

$$h \in \ker \Delta_1 \cong H^1(K; \mathbb{R}).$$

Интуитивно компонента $\delta_1^t \varphi$ фиксирует локальные треугольные несогласованности, а h отражает глобальные («топологические») нарушения согласованности, не устранимые локальными правками.

При наличии комиссий или bid–ask-спредов валидируется не равенство, а система неравенств:

$$s(j) - s(i) \leq \omega_{ij}^{ask}, \quad (3)$$

что эквивалентно отсутствию положительного арбитража [5, с. 1]. Далее индекс можно строить как меру положительной части сумм по всевозможным циклам или как норму остатка после проекции на множество допустимых неравенств.

Имея граф $G = (V, E)$ и разложение Ходжа $\omega = \delta_0 s + \delta_1^t \varphi + h$, мы могли бы сконструировать своего рода индикатор «напряжённости» рынка, который

- 1) во-первых, сворачивает всю информацию о несогласованности в одно число,
- 2) во-вторых, игнорирует чисто градиентную часть $\delta_0 s$,

- 3) в-третьих, остаётся сравнимым между разными окнами и рынками с разным масштабом цен и ликвидности,
- 4) в-четвертых, сохраняет возможность локализации источников напряжения по рёбрам и треугольникам графовой модели рынка.

Неформально говоря, такая величина должна была бы измерять долю полной «энергии» сигнала ω , которую составляют непотенциальные компоненты $\delta_1^t \varphi$ и h : нуль соответствует строго потенциальному, согласованному рынку, а рост указанной доли — накоплению несогласованностей (локальных и глобальных), указывающих на арбитражные условия. Эти эвристические соображения мотивируют введение следующего индекса непотенциальности в качестве метрики рыночного напряжения.

Определим скалярный индекс $\text{tensionRel}(\tau)$ в момент τ : сначала положим

$$\text{tension}(\tau) = \|\delta_1^t \varphi(\tau)\|_2^2 + \|h(\tau)\|_2^2,$$

откуда

$$\text{tensionRel}(\tau) = \frac{\text{tension}(\tau)}{\|\omega(\tau)\|_2^2 + \varepsilon}. \quad (4)$$

Нормировка в $\text{tensionRel}(\tau)$ повышает сопоставимость по окнам и режимам ликвидности. Для интерпретируемости вводим карты вкладов по рёбрам:

$$\text{edgeTension}(i \rightarrow j) = [\delta_1^t \varphi + h]_{ij}^2.$$

Интересно заметить, что вся изложенная техника позволяет также определять локальные очаги несогласованности путём ранжирования треугольников графа рынка по сумме знакопостоянных остатков $\delta_1^t \varphi$.

Опишем теперь алгоритм вычисления указанных выше индексов. Первым делом фиксируем окно $[t - \Delta, t]$ и задаём веса рёбер (ликвидность, TVL и т.д.). Далее строится графовая модель рынка, то есть сам граф $G = (V, E)$, о котором шла речь в начале работы. Потенциал s находится как МНК-решение задачи

$$s^* \in \arg \min_s \|\omega - \delta_0 s\|_2^2 \iff (\delta_0^t \delta_0) s^* = \delta_0^t \omega.$$

Козактная (роторная) компонента находится как решение задачи

$$\varphi^* \in \arg \min_{\varphi} \|\omega - \delta_0 s^* - \delta_1^t \varphi\|_2^2 \Leftrightarrow (\delta_1 \delta_1^t) \varphi^* = \delta_1 (\omega - \delta_0 s^*).$$

Наконец, гармоника получается как остаток $h = \omega - \delta_0 s^* - \delta_1^t \varphi^*$, а сам индекс рассчитывается на основе формулы (4).

В дальнейшем можно исследовать обобщающую способность моделей, например, предсказывающих вероятности [6, с. 1]

$$\mathbb{P}(Y_t = 1) = \sigma(\alpha + \beta_1 \text{tensionRel}(t) + \beta_2 \text{TVL}(t) + \dots),$$

где

$$Y_t^a = \mathbf{1} \left\{ \max_{\{\tau \in (t, t+H]\}} \text{spread}(\tau) > \theta \right\},$$

$$Y_t^b = \mathbf{1} \left\{ \max_{\{\tau \in (t, t+H]\}} |r_{\text{USD, stb}(\tau)} - 1| > \theta \right\},$$

$$Y_t^c = \mathbf{1} \{ \text{PnL}_{\text{arb}}(t, t+H] > \theta \}.$$

Таким образом, мы получили индекс рыночной напряженности, имеющий способность к предсказанию арбитража. Для этого рынок представляется в виде графа, на котором задаётся 1-форма. Путём разложения Ходжа конструируются переменные, затем складывающиеся в тот самый индекс (4). Эти переменные и индекс служат дополнительными регрессорами в моделях машинного обучения.

Список литературы:

1. Вуазен, К. Теория Ходжа и комплексная алгебраическая геометрия. Т. 1. — М.: МЦНМО, 2010. — 344 с. — ISBN 978-5-94057-513-9.
2. Уилсон, Р. Введение в теорию графов. Пер. с англ. — М.: Мир, 1980.
3. Lim, L.-H. Hodge Laplacians on Graphs [Электронный ресурс]. — arXiv:1507.05379, 2015. — 30 с. — Режим доступа: <https://arxiv.org/abs/1507.05379> (дата обращения: 06.11.2025).
4. Schaub, M. T.; Seby, J.-B.; Frantzen, F.; Roddenberry, T. M.; Zhu, Y.; Segarra, S. Signal Processing on Simplicial Complexes [Электронный ресурс]. —

arXiv:2106.07471, 2021. — 29 с. — Режим доступа: <https://arxiv.org/abs/2106.07471> (дата обращения: 06.11.2025).

5. Adams, H.; Zinsmeister, N.; Salem, M.; Keefer, R.; Robinson, D. Uniswap v3 Core: Whitepaper [Электронный ресурс]. — March 2021. — 9 с. — Режим доступа: <https://app.uniswap.org/whitepaper-v3.pdf> (дата обращения: 06.11.2025).

6. Daian, P.; Goldfeder, S.; Kell, T.; Li, Y.; Zhao, X.; Bentov, I.; Breidenbach, L.; Juels, A. Flash Boys 2.0: Frontrunning, Transaction Reordering, and Consensus Instability in Decentralized Exchanges [Электронный ресурс]. — arXiv:1904.05234, 2019. — 23 с. — Режим доступа: <https://arxiv.org/abs/1904.05234> (дата обращения: 06.11.2025).

АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОСОПОСОБНОСТИ ПОДКАСТОВ КАК ИНФОРМАЦИОННЫХ ИСТОЧНИКОВ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ БИЗНЕСА

Цветкова И. Ю.

Кандидат эконом. наук, доцент, доцент кафедры торгового дела,
Нижегородский государственный университет им. Н. И. Лобачевского

Пясковский А. А.

Студент бакалавриата,
Нижегородский государственный университет им. Н. И. Лобачевского

Аннотация. В статье проанализированы несколько подкастов как информационных источников в условиях цифровизации бизнеса на основе данных из сервисов по прослушиванию подкастов. Проведен анализ полезности подкастов методом средневзвешенной бальной экспертной оценки и сделаны выводы на основе исследования.

Ключевые слова: подкаст, цифровой бизнес, цифровизация бизнеса, информационный источник, бизнес-среда.

Под воздействием цифровых технологий современная бизнес-среда переживает глубокие изменения. Относительно новым форматом коммуникации стали записи разговоров нескольких людей или же одного ведущего на какую-либо тему, называемые подкастами. Подкасты сочетают в себе доступность для широкой аудитории, гибкость подачи информации и экспертность и поэтому могут быть не просто развлекательным контентом для широкой аудитории, но и полезным образовательным информационным источником для более узких сообществ [1]. Например, они предоставляют возможность изучить реальные кейсы в области цифровизации бизнеса, познакомиться с опытом предпринимателей и ведущих специалистов разнообразных компаний, узнать их видение на современные тенденции рынка и ознакомиться с анализом технологических инноваций.

Поэтому объектами нашего исследования стали такие проекты, как подкаст и видеошоу «Основатели», подкасты «Запуск завтра», «Практика Days», «Богема и Маркетинг», «Цифра в деле», «Причиняем пользу» и «Стартап-секреты с Дмитрием Беговатовым». Данные проекты в той или иной степени обсуждают такие темы, как инновации в современной бизнес-среде, секреты основателей стартапов, ведение бизнеса в целом, цифровые технологии для крупного и среднего бизнеса и множество других тем, связанных с цифровизацией бизнеса.

Анализ данных проектов проводился по таким критериям, как фокус на цифровизацию бизнеса, объем аудитории, периодичность выхода выпусков и количество прослушиваний выпусков. Исходя из всего вышеперечисленного, получилась таблица, которая состоит из 7 проектов и 4 критериев (см. табл. 1). Все данные были взяты из таких источников, как страницы подкастов на Яндекс. Музыка, официальные каналы проектов на платформе VK видео, официальные сайты подкастов и иных сервисов, где возможно прослушивать подкасты.

**Таблица 1 - Анализ аудиовизуальных источников в сфере цифровизации
бизнеса (по состоянию на 01.11.2025 г.)**

№	Наименование подкаста	Критерии			
		Примерный объем аудитории, тыс. чел.	Примерное количество просмотров/прослушиваний, тыс.	Фокус на цифровизацию бизнеса	Периодичность выхода выпусков
1	Запуск завтра [2]	70	От 3 до 5	Темы технологий, ИИ и бизнеса будущего являются основными	Каждые 2–3 недели
2	Подкаст «Основатели» [3]	220	От 100 до 150	В данном подкасте довольно часто затрагивается тема цифровизации бизнеса	1–2 раза в месяц
3	Подкаст «Практика Days» [4]	11,2	От 5 до 15	Тема цифровых технологий и инструментов для бизнеса является основным предметом обсуждения в данном подкасте	Еженедельно
4	Богема и Маркетинг [5]	8–9	От 1 до 2	Маркетинг и digital-коммуникации	Еженедельно
5	Цифра в деле [6]	64	В среднем 30	Цифровые технологии в компаниях и ИТ-решения	Каждые 2–3 недели

Чтобы провести анализ конкурентоспособности данных подкастов, используем метод средневзвешенной балльной экспертной оценки. Для начала составим перечень критериев, которые важны для анализа полезности подкастов в сфере цифровизации бизнеса, и присвоим каждому из них вес. (см. таблица 2).

Таблица 2 – Перечень критериев

Критерий	Характеристика критерия	Вес
Многообразие наполненности эпизодов	Подкаст предлагает слушателям разные виды транслируемого контента	0,13
Научная обоснованность	Подкреплены ли утверждения и рекомендации, высказанные в подкасте научными исследованиями или статистическими данными	0,16
Оригинальность и инновационность	Предлагают ли авторы подкаста оригинальный взгляд на какие-либо факты из цифрового бизнеса	0,15
Объективность и непредвзятость	Информация, представленная авторами подкаста объективной и непредвзятой	0,15
Ясность и структурированность изложения материала	Информация, представленная в подкасте изложена структурированно и понятна обычному слушателю	0,14
Системность и последовательность	Подкаст предлагает системный и последовательный подход к изучению обсуждаемой темы	0,13
Фокус на конкретных отраслях	Подкаст полностью специализируется на цифровизации бизнеса	0,14

Теперь расставим оценки всем пяти подкастам и посчитаем итог (см. таблица 3).

Таблица 3 – Экспертная оценка

№	Наименование	Вес	«Запуск завтра»		Подкаст «Основатели»		«Практика Days»		«Богема и Маркетинг»		«Цифра в деле»	
			Балл	Оценка	Балл	Оценка	Балл	Оценка	Балл	Оценка	Балл	Оценка
1	Многообразие наполненности эпизодов	0,13	5	0,65	4	0,52	5	0,65	4	0,52	3	0,39
2	Научная обоснованность	0,16	4	0,64	3	0,48	4	0,64	2	0,32	3	0,48
3	Оригинальность и инновационность	0,14	5	0,7	4	0,56	4	0,56	3	0,42	4	0,56
4	Объективность и непредвзятость	0,15	4	0,6	3	0,45	4	0,6	3	0,45	4	0,6
5	Ясность и структурированность изложения материала	0,14	5	0,7	4	0,56	5	0,7	4	0,56	4	0,56
6	Системность и последовательность	0,12	5	0,6	4	0,48	5	0,6	3	0,36	4	0,48
7	Фокус на конкретных отраслях	0,16	4	0,64	3	0,48	5	0,8	4	0,64	5	0,8
Итого:		1	4,53		3,53		4,55		3,27		3,87	

Подводя итог, в ходе данного исследования, были получены следующие результаты:

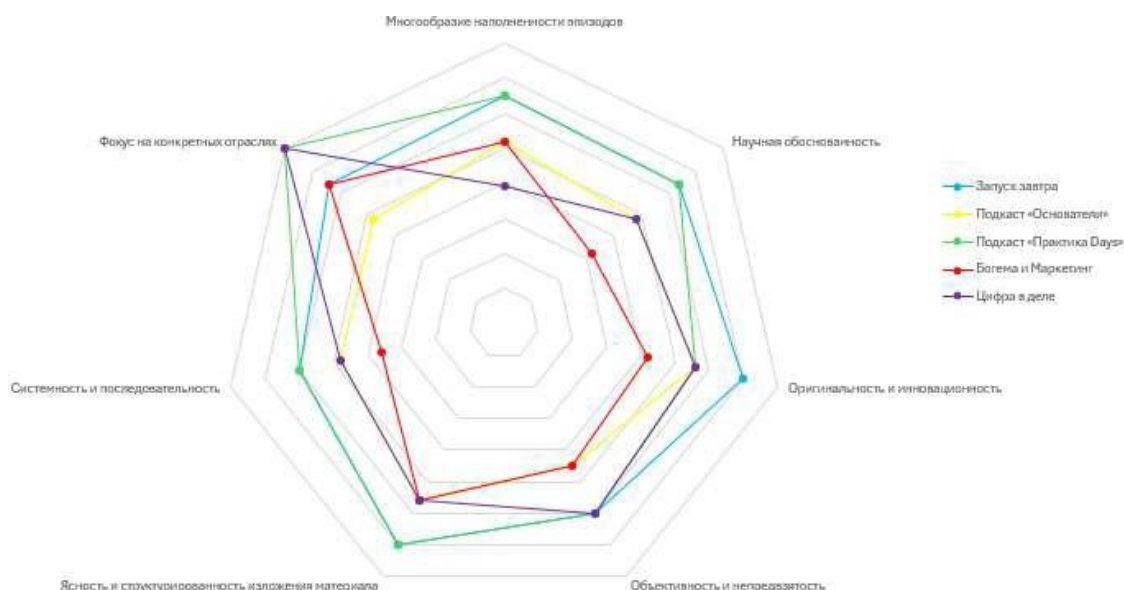


Рисунок 1 – Многоугольник конкурентоспособности исследуемых подкастов

Авторы подкаста «Запуск завтра» публикуют разнообразный и оригинальный контент, который подкреплён научными фактами, статистикой и анализом современных тенденций цифровизации бизнеса. Кроме того, данный проект получил одну из самых высоких оценок в результате экспертной оценки

полезности (4,53). Соответственно, можно сделать вывод, что данный проект может считаться важным информационным источником в условиях цифровизации бизнеса в отличие от такого подкаста, как «Основатели». Данное видеошоу рассчитано на более широкую аудиторию и транслирует контент, связанный с практическими кейсами в бизнесе, кроме того присутствует отдельная рубрика, которая связана с историями великих предпринимателей. Наиболее значимыми минусами является более хаотичная подача ведущих и небольшая научная обоснованность поданной информации. Такой проект как «Практика Days» получил самую высокую оценку по итогам исследования. Это связано с тем, что авторы данного подкаста придерживаются четкого системного подхода в своих выпусках и их контент напрямую связан с практическими кейсами применения цифровых инструментов в бизнесе. Подкаст «Богема и маркетинг» получил самую низкую оценку по итогам исследования, поскольку ведущие в меньшей степени опираются на научный подход. Данный подкаст направлен на более творческую аудиторию и в достаточно легкой форме обсуждает современные маркетинговые тенденции. И последний из проектов, который был представлен в исследовании «Цифра в деле». Данный подкаст был запущен позже всех и на данный момент насчитывает лишь 3 эпизода. Его можно охарактеризовать как полезный информационный источник в сфере ИТ-технологий и корпоративных отношений, но в то же время в настоящий момент он уступает своим прямым конкурентам по причине менее разнообразного контента.

Подводя итог исследования, можно сказать, что подкасты являются важным информационным источником в условиях цифровизации бизнеса. Относительно простая форма подачи информации, в том числе комбинированные ее варианты (аудио- и видео-), способствует восприятию и запоминанию информации, что, в свою очередь, увеличивает лояльность аудитории.

Список литературы:

1. Что такое подкасты и почему они популярны [Электронный ресурс] — URL: <https://yandex.ru/adv/edu/materials/chto-takoe-podkasty> (дата обращения: 04.11.2025)
2. Подкаст «Запуск завтра» [Электронный ресурс] — URL: <https://music.yandex.ru/album/9294155?activeTab=track-list> (дата обращения: 04.11.2025)
3. Подкаст «Основатели» [Электронный ресурс] — URL: <https://music.yandex.ru/album/24158392> (дата обращения: 04.11.2025)
4. Подкаст «Практика Days» [Электронный ресурс] — URL: <https://music.yandex.ru/album/11462226> (дата обращения: 04.11.2025)
5. Подкаст «Богема и Маркетинг» [Электронный ресурс] — URL: <https://music.yandex.ru/album/9535411> (дата обращения: 04.11.2025)
6. Подкаст «Цифра в деле» [Электронный ресурс] — URL: <https://music.yandex.ru/album/38362735> (дата обращения: 04.11.2025)

РИСКИ ПРИМЕНЕНИЯ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В СФЕРЕ ОБРАЗОВАНИЯ

Шишканова Г.А.

Кандидат эконом. наук, доцент,

доцент кафедры менеджмента и государственного управления,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

Аннотация. Статья посвящена анализу рисков, которые возникают при применении искусственного интеллекта в процессе обучения.

Ключевые слова: сфера образования, искусственный интеллект, риск фальсификации знаний, риск не развития критического мышления.

Первая четверть 21 века прошла в поисках новых форм образования. Кроме традиционных применяются полностью удаленное обучение, выездная форма, к примеру, у школьников популярны уроки истории с выездом к местам событий или участникам событий, и тд. Разнообразие форм в процессе обучения способствует развитию интереса к обучению у школьников и студентов. Особенно актуально последние 3-5 лет использовать в процессе обучения искусственный интеллект.

Студенты, которые сегодня обучаются в вузах совсем скоро выйдут на рынок труда, где необходимы новые компетенции. 29-30 октября 2025 года в России прошел XI Всероссийский форум «Национальная система квалификаций», где четко была обозначена проблема, к 2027 году 60 % работающих должны научиться применять ИИ в своей работе. Сложно недооценить возможности использования цифровых технологий в подготовке студентов к учебным занятиям, выполнению письменных работ. ИИ быстро обрабатывает терабайты данных, находит нужную информацию. С использованием ИИ презентации составляются быстро, выглядят эстетично, экономят время. Файл с материалами мы представляем сами, но даже в этом случае ИИ добавляет информацию из сети интернет. Обучающиеся привыкли доверять лектору, книге, сети интернет. Получив красивую картинку с использованием ИИ студенты не оценивают критично полученную информацию. Отсюда риск получить не верные знания, субъективные взгляды на реальные события. В таких случаях возникает риск не развития критического мышления, что очень опасно для обучающегося. Читать и писать учат в школе, а развитие критического мышления предполагается в более взрослом возрасте, т.е. вовремя обучения в вузе. Более того, если задать направления поиска ИИ, то он додумывает то, чего не было. Алгоритмы искусственного интеллекта не совершенны, к примеру, задаем сформировать подборку литературы по теме исследования. Часть списка соответствует теме исследования, это опубликованные работы, а часть списка не существует вообще, так как ИИ просто его придумал. Когда мы обращаемся за

информацией, как правило, нам предлагают данные которые чаще были востребованы. ИИ не ищет спорные точки зрения, не подвергает сомнениям информацию с учетом временных интервалов, исторических особенностей. Проверкой информации на достоверность искусственный интеллект не занимается. Следовательно, риск фальсификации знаний высок.

В современном мире, когда информация представляется в избытке студенты, стремятся оптимизировать время, потраченное на обучение. Да, и образовательные программы составлены очень насыщенными. Если выполнить все задания, присутствовать на всех занятиях, отработать часы самостоятельной работы, то свободного времени на занятия спортом, посещение культурных мероприятий и прочего не остается. Студентам удобно переложить часть обязанностей по обучению на ИИ. Основная задача, по моему мнению, научить студентов критически рассматривать учебные материалы, сформированные искусственным интеллектом. В этом году на практических занятиях со студентами направления Государственное муниципальное управление был случай, когда обучающийся воспользовался ИИ при подготовке доклада. Информация, которую он озвучил мною была подвергнута сомнению. На вопрос, где был взят материал для подготовки доклада ответа не последовало, т.к. ИИ сформировал текст по своим алгоритмам. Это приводит к недостоверности информации, а также к невозможности достоверного анализа и поиска ошибок самостоятельно обучающимися.

Однако, использование ИИ в процессе обучения с каждым годом становится все более актуально. В августе 2025 г. ВТБ провел опрос среди своих клиентов, какие направления для использования ИИ в школах видят россияне:



Рисунок 1 – Направления использования ИИ в школе

По аналогии со школами, результаты можно использовать для обоснования внедрения ИИ в процесс обучения в вузах. Процесс внедрения в образование и обучения искусственного интеллекта, для последующего применения достаточно сложный и долгий. В этом направлении нужно работать в ближайшие годы.

Список литературы:

1. Российская Федерация. Законы. Указ Президента Российской Федерации от 10 октября 2019 г. № 490 «О развитии искусственного интеллекта в Российской Федерации» (вместе с «Национальной стратегией развития искусственного интеллекта на период до 2030 года»). URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_335184/
2. Лучшева Л.В. Социальные проблемы использования искусственного интеллекта в высшем образовании: задачи и перспективы / Л.В. Лучшева // Научный Татарстан. – 2020. – № 4. – С. 84-89.
3. Соколов Н.В. Анализ российского опыта внедрения технологий искусственного интеллекта в образование / Н.В. Соколов // Modern Science. – 2022. – № 6-2. – С. 95-99

4. Шишканова Г.А., Макарычева И.В., Федорова Г.В. Изучение «сквозных» цифровых технологий при подготовке специалистов для экономики муниципального хозяйства. В сборнике: Актуальные проблемы управления. Сборник научных статей по итогам VIII Всероссийской научно-практической конференции. Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского. Нижний Новгород, 2022. С. 430-432.

5. Опрос ВТБ. URL: <https://gramota.ru/journal/novosti-i-sobytiya/opros-bolshinstvo-rossiyan-za-obuchenie-shkolnikov-ispolzovaniyu-i>

ЦИФРОВОЙ ПОТЕНЦИАЛ ОРГАНИЗАЦИИ

Яшин С.Н.

Доктор эконом. наук, профессор,

заместитель директора,

Нижегородский институт управления – филиал РАНХиГС

Суходоева Л.Ф.

Кандидат экономических наук, доцент,

доцент кафедры менеджмента и государственного управления,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

Аннотация. Исследование в статье затрагивает процесс развития цифрового потенциала предприятия по всем источникам его использования, определены направления достоверности получаемых данных для оптимизации процесса управления финансами предприятия.

Ключевые слова: элементы цифровизации бизнеса, кадровое обеспечение, безопасность решений.

Развитие цифрового ресурсного резерва способствует не только внедрению цифровых новинок, но и обеспечивает экономическую безопасность

деятельности организации [1]. Цифровая трансформация бизнеса с использованием больших данных мониторит использование дефицитных ресурсов. Мониторинг экономической безопасности в организациях включает в себя следующие действия региональных органов власти:

1. Прогнозирование угроз, возникающих в данных организациях в зависимости от специфики их деятельности.

2. Анализ факторов, которые могут влиять на сезонные вызовы в экономических процессах в этих организациях.

3. Разработка региональными органами власти мероприятий, направленных на снижение количества организаций, имеющих высокую вероятность банкротства.

4. Выделение различных региональных субсидий бюджетным организациям для привлечения высококвалифицированных кадров [2].

5. Своевременное принятие нормативных документов, обеспечивающих реагирование на отрицательные изменения в экономическом положении этих организаций.

Цифровой ресурсный потенциал организации включает не только материальные ресурсы, но и человеческие, и нематериальные ресурсы [4]. Развитие цифрового ресурсного обеспечения позволяют реализовать инновационные программы. Время выполнения планов деятельности предприятия резко сокращается. Все различия по данным видам ресурсов классифицированы авторами на рисунке 1.



Рисунок 1 - Цифровые элементы потенциала предприятия

Цифровые профессиональные компетенции кадров требуются при выполнении национальных программ развития выпускаемой продукции и создания конкурентоспособности не только на внешнем рынке, но и на внутреннем [3]. Это создание брендов и имиджевых товаров для новых групп покупателей с креативными потребностями. Цифровизация потенциала организации зависит от компетенций кадров и имеющихся финансовых резервов на эти цели.

При развитии цифровизации потенциала организации требуется производить взаимодействие ресурсов всех подразделений предприятия в целом [5]. В Нижегородской области отдельные предприятия, которые производят продукцию, имеют потенциал из разных источников цифровых ресурсов.

Цифровой потенциал организации должен быть оптимальным для обеспечения конкурентоспособности и создания лидирующего положения на рынке. Особенно это касается внешнего рынка, который обеспечивает новейшими цифровыми ресурсами организации. Качество цифрового потенциала зависит не только от скорости внедрения новых технологических решений, но и от квалификации кадров его создающих.

Список литературы:

1. Роганова С.Ю., Суходоев Д.В., Огородова М.В., Суходоева Л.Ф. Координация ресурсного обеспечения предприятий с помощью цифровых технологий//Финансовая экономика. 2018. № 5. С. 1236-1240.
2. Суходоев Н.Д. Экономическая привлекательность предприятия. // Экономика и предпринимательство. 2015. № 6-2 (59-2). С. 722-725.
3. Суходоев Н.Д. Регулирование организационных изменений. // Экономика и предпринимательство. 2015. № 6-3 (59-3). С. 441-444
4. Яшин С.Н., Суходоева Л.Ф., Борисов С.А. Особенности цифровизации услуг в государственном секторе//В сборнике: Актуальные проблемы управления. Сборник научных статей по итогам X Юбилейной Всероссийской научно-практической конференции. Нижний Новгород, 2024. С. 598-602.
5. Яшин С.Н., Захарова С.Г., Суходоева Л.Ф. Инновационное лидерство в реализации цифровых технологий современных предприятий// Экономические исследования и разработки. 2020. № 2. С. 80-86.

СЕКЦИЯ 6. СТУДЕНЧЕСКАЯ НАУКА

Руководители секции:

доцент кафедры менеджмента и государственного управления,

к.э.н., доцент

Нестерова Татьяна Альфредовна

ассистент кафедры менеджмента и государственного управления

Благодирова Юлия Кирилловна

ФИНАНСОВАЯ УСТОЙЧИВОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ: СИСТЕМАТИЗАЦИЯ ПОДХОДОВ И РАСШИРЕНИЕ МЕТОДИКИ АНАЛИЗА НА ПРИМЕРЕ ООО «ИТЕКО РОССИЯ»

Аблясова А.В.

Студент магистратуры,

Нижегородский институт управления – филиал РАНХиГС

Аннотация. В статье систематизированы подходы к анализу финансовой устойчивости предприятия, рассмотрены методики отечественных авторов. Проведен краткий анализ финансовой устойчивости ООО «Итеко Россия», а также для повышения достоверности оценки предложено дополнение традиционных методов качественным анализом.

Ключевые слова: финансовая устойчивость, анализ, методы оценки, количественные показатели, качественный анализ, финансовая зависимость.

В современных условиях экономической неопределенности, колебаний курсов валют, инфляции и высокой конкуренции обеспечение финансовой устойчивости становится стратегической задачей для любой компании.

В отечественной науке сформировались различные точки зрения на категорию финансовой устойчивости.

Наиболее подробно, на наш взгляд, раскрывает проблему финансовой устойчивости организации Г.В. Савицкая: «финансовая устойчивость – это

способность субъекта хозяйствования функционировать и развиваться, сохранять равновесие своих активов и пассивов в изменяющейся внутренней и внешней среде, гарантирующее его постоянную платежеспособность и инвестиционную привлекательность в границах допустимого уровня риска» [3, с. 97].

Таким образом, финансовая устойчивость организации является многогранной категорией, поэтому целесообразно рассмотреть основные методики оценки финансовой устойчивости, представленные в трудах отечественных авторов (табл. 1).

Таблица 1 – Методики анализа финансовой устойчивости

Автор методики	Оцениваемые свойства	Показатели	Преимущества	Недостатки
Шеремет А.Д. и Сайфулин Р.С. [4]	Типы финансовой ситуации	1. Излишек, недостаток собственных оборотных средств 2. Излишек, недостаток собственных и долгосрочных источников финансирования запасов 3. Излишек, недостаток общей величины основных источников покрытия запасов	Простота и наглядность классификации финансового состояния предприятия	Не учитываются качественные характеристики и динамика показателей
Гиляровская Л.Т. [1]	Структура капитала и обеспеченность активов	1. Коэффициент автономии 2. Коэффициент финансовой зависимости 3. Коэффициент финансовой устойчивости 4. Коэффициент маневренности 5. Коэффициент обеспеченности оборотных активов.	Комплексный подход, охватывает ключевые аспекты финансовой устойчивости предприятия	Методика требует детального расчета и анализа структуры баланса
Савицкая Г.В. [3]	Соотношение собственного и заемного капитала	1. Коэффициент финансовой автономии 2. Коэффициент финансовой зависимости 3. Коэффициент финансового левериджа	Позволяет оценить уровень зависимости предприятия от разных источников	Не учитывает качественные аспекты финансовой устойчивости

В экономической литературе представлены различные подходы к оценке финансовой устойчивости предприятия, каждый из которых акцентирует внимание на определенных аспектах. Авторы А.Д. Шеремет и Р.С. Сайфулин предлагают классификационную методику, основанную на анализе источников покрытия запасов, которая отличается простотой. Методика Л.Т. Гиляровской представляет более комплексный подход с учетом структуры капитала и обеспеченности активов. Г.В. Савицкая делает акцент на соотношении собственного и заемного капитала, позволяя оценить степень финансовой зависимости предприятия.

В совокупности данные методики дополняют друг друга и дают возможность многогранной диагностики финансовой устойчивости компании.

Проведем коэффициентный анализ финансовой устойчивости ООО «Итеко Россия» (табл. 2). На сегодняшний день ООО «Итеко Россия» является динамично развивающейся, системообразующей организацией России [5].

Таблица 2 – Показатели финансовой устойчивости ООО «Итеко Россия»

Наименование	Норматив	2022 год	2023 год	2024 год	Абсолютное изменение, +/-	Темп роста, %
Коэффициент автономии	> 0,5	0,24	0,26	0,13	-0,13	50,1
Коэффициент финансовой зависимости (концентрации заемного капитала)	< 0,5	0,76	0,74	0,87	0,13	117,1
Коэффициент устойчивого финансирования	> 0,75	0,67	0,68	0,62	-0,06	91,3
Коэффициент финансового левериджа	< 1	3,10	2,92	6,81	3,90	233,6

В целом, по показателям финансовой устойчивости ООО «Итеко Россия» наблюдается негативная динамика: снижается доля собственного капитала, растет зависимость от заемных средств, ухудшается способность покрывать обязательства. Это свидетельствует о снижении финансовой устойчивости компании и повышении риска неплатежеспособности.

Для повышения объективности и полноты анализа финансовой

устойчивости ООО «Итеко Россия» рекомендуется дополнить традиционные количественные методы неформализованными качественными оценками.

Комплексная оценка финансовой устойчивости представлена на рис. 1.

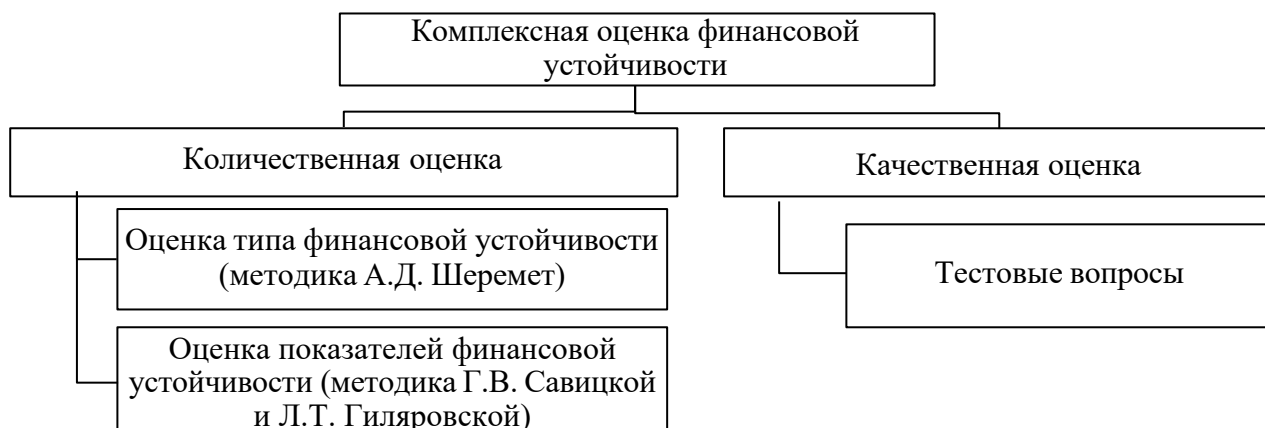


Рисунок 1 – Рекомендуемая комплексная оценка финансовой устойчивости

Предлагается использовать систему тестовых вопросов, разделенных на три группы по степени влияния на устойчивость. За основу возьмем тестовые вопросы, рекомендованные Л.Т. Гиляровской [1, с. 143].

Вопросы доработаны с учетом специфики работы ООО «Итеко Россия» в области грузоперевозок (табл. 3).

Таблица 3 – Качественная оценка финансовой устойчивости ООО «Итеко Россия»

Уровень	Вопрос	Ответ
1-й (критический)	Имеется ли просроченная кредиторская задолженность свыше 3 месяцев?	Нет
	Есть ли имущественные претензии от налоговых и других органов?	Нет
	Финансируется ли деятельность преимущественно за счет собственных средств?	Нет
	Превышают ли заемные средства установленные лимиты?	Да
	Хроническая нехватка собственных оборотных средств?	Да
	Были ли отказы банков при наличии полного пакета документов?	Нет
2-й (умеренный)	Был ли выход учредителей в последние периоды?	Нет
	Наблюдается ли расширение каналов реализации услуг?	Да
	Модернизируется ли автопарк/ИТ-инфраструктура?	Да
	Поддерживается ли положительный денежный поток?	Да

Уровень	Вопрос	Ответ
	Есть ли хронические убытки?	Нет
	Имеется ли текущая просрочка по обязательствам?	Нет
3-й (вспомогательный)	Была ли потеря ключевых клиентов?	Нет
	Проводится ли переоценка основных средств?	Да
	Были ли сбои в логистических процессах?	Нет
	Высокая текучесть среди диспетчеров/водителей?	Да
	Имеются ли внутренние управленческие конфликты?	Нет
	Существуют ли риски в отдельных подразделениях?	Нет

Анализ результатов качественной оценки показывает, что ООО «Итеко Россия» характеризуется высокой базовой финансовой устойчивостью. Компания не имеет просроченной кредиторской задолженности и имущественных претензий, что свидетельствует о стабильности расчетов и прозрачности финансовой политики. В то же время высокая доля заемных средств и дефицит собственных оборотных ресурсов повышают риск финансовой зависимости.

Оценка по вопросам второго уровня отражает положительную динамику развития: сохраняется стабильная структура собственности, расширяются каналы сбыта, модернизируется автопарк и цифровая инфраструктура, обеспечивается положительный денежный поток.

Результаты третьего уровня подтверждают отсутствие существенных операционных рисков и потери ключевых клиентов. Однако отмечается высокая текучесть кадров, что может негативно влиять на устойчивость компании в долгосрочной перспективе.

Разработанный подход к оценке финансовой устойчивости позволит выявить скрытые риски, оценить внешние факторы, которые сложно поддаются формальному измерению, но оказывают существенное влияние на финансовую стабильность компании.

Список литературы:

1. Гиляровская, Л.Т. Анализ и оценка финансовой устойчивости коммерческих организаций: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Бухгалтерский учет, анализ и аудит»,

«Финансы и кредит»/ Л.Т. Гиляровская, А. В. Ендовицкая. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2023. – 159 с.

2. Лукаш, Ю.А. Анализ финансовой устойчивости коммерческой организации и пути ее повышения: учебная пособие/ Ю. А. Лукаш. – 3-е изд., стер. – Москва: ФЛИНТА, 2024. – 279 с.

3. Савицкая, Г.В. Теоретические основы анализа хозяйственной деятельности: учебное пособие/ Г.В. Савицкая. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: ИНФРА-М, 2023. – 217 с.

4. Шеремет, А.Д. Теория экономического анализа: учебник/ А.Д. Шеремет, Р.С. Сайфулин. – 4-е изд., доп. – Москва: ИНФРА-М, 2024. – 389 с.

5. ООО «Итеко Россия». – Текст: электронный// ООО «Итеко Россия»: официальный сайт. – 2025. – URL: <https://iteco.com/?from=AppAgg.com/> (дата обращения: 20.10.2025).

СУДЕБНО-НАЛОГОВАЯ ЭКСПЕРТИЗА

Абрамова Ю.Э.

Студент специалитета,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

Любимова Е.А.

Студент специалитета,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

Аннотация. В статье раскрывается роль судебно-налоговой экспертизы как инструмента разрешения налоговых споров. Рассматриваются её цели, нормативно-правовая база и значение для доказывания в административных и уголовных делах, связанных с нарушениями налогового законодательства.

Ключевые слова: налоги, судебно-налоговая экспертиза, налоговое правонарушение, налоговый кодекс.

Налоги – это один из важнейших инструментов регулирования экономических процессов, это неотъемлемый атрибут любого государства на протяжении всей истории его существования. Можно провести сравнение относительно того, что налоги выступают «кровеносной системой государства». За счет налоговых поступлений формируются бюджеты всех уровней. Они, в свою очередь, направляются на нужды государства, например, на обеспечение безопасности и обороны страны, финансирование социальной сферы, содержание государственного аппарата, реализацию национальных проектов, улучшение инфраструктуры.

В Российской Федерации отношения в сфере налогообложения регулируются Налоговым Кодексом Российской Федерации. Так, налоговый кодекс устанавливает понятия налога. Прежде всего, налог трактуется законодателем, как обязательный, безвозмездный платеж, подлежащий уплате юридическими и физическими лицами.

Со стороны налогоплательщиков часто возникают споры, ввиду частого изменения налогового законодательства. Также часто знаний следователей и судей бывает недостаточно, поэтому для выяснения всех обстоятельств приглашают судебного эксперта. Поэтому возникает потребность в судебно-налоговой экспертизе, которая является ключевым элементом решения таких споров. В связи с увеличением налоговых споров, актуальность такой экспертизы вырастает.

Законодательство предусматривает как административную, так и уголовную ответственность за совершение противоправных деяний в экономической сфере. Государство для борьбы предпринимает ряд шагов для противодействия таким правонарушениям.

Судебно-налоговая экспертиза по делам об административных правонарушениях проводится на основании статей 15.3–15.9 и 15.11 главы 15 КоАП РФ. Эти нормы определяют ответственность за нарушения в области налогового учета, отчетности и исполнения банками обязанностей в рамках налогового контроля. Главная цель экспертизы – выявить нарушения в

налоговом законодательстве, например, такие как задержки в подаче документов в налоговый орган или неполная уплата налогов, пеней и штрафов. По большинству этих статей (кроме части 1 статьи 15.6 КоАП РФ) ответственность несут должностные лица организаций. По примечанию к статье 15.3 КоАП РФ эта ответственность распространяется на индивидуальных предпринимателей. Мера ответственности определяется тяжестью совершенного правонарушения от предупреждения или незначительного штрафа за какие-либо процедурные нарушения (например, за несвоевременную подачу заявления) до крупных штрафов за действия, которые ставят под угрозу основы налогового контроля и бухгалтерского учёта (например, за невыполнение налоговых предписаний).

Глава 22 Уголовного кодекса РФ «Преступления в сфере экономической деятельности» устанавливает ответственность за противоправные деяния, посягающие на общепринятый порядок осуществления экономической деятельности. В рамках уголовного судопроизводства судебно-налоговая экспертиза назначается по делам, касающимся уклонения от уплаты налогов и сборов. Её проведение обязательно при расследовании преступлений, предусмотренных статьями 198, 199, 199.1 и 199.2 УК РФ, так как именно эта экспертиза даёт возможность точно установить размер неуплаченных налогов (недоимки). Данные нормы уголовного законодательства регулируют привлечение к ответственности за правонарушения в налоговой сфере, связанные с уклонением от выполнения фискальных обязательств.

Статья 198 УК РФ направлена на привлечение к ответственности физических лиц, в том числе плательщиков страховых взносов, за уклонение от их уплаты. При этом под плательщиком страховых взносов понимаются индивидуальные предприниматели, а также физические лица, не являющиеся индивидуальными предпринимателями, но производящие выплаты и иные вознаграждения другим физическим лицам и, следовательно, обязанные уплачивать страховые взносы.

Статья 199 УК РФ устанавливает ответственность для организаций, которая возлагается на их руководителей, то есть на лиц, обладающих полномочиями по уплате налогов. Кроме руководителей, к ответственности по этой статье могут быть привлечены бухгалтеры, отвечающие за ведение бухгалтерского учета и представление налоговой отчетности, а также иные лица, наделённые соответствующими полномочиями.

Общим квалифицирующим признаком для всех указанных статей является наступление уголовной ответственности только в случае совершения деяния в крупном или особо крупном размере.

Проявлением гуманизма в УК РФ выступает норма, позволяющая освободить от уголовной ответственности лицо, впервые совершившее преступление, при условии полного погашения задолженности по налогам, уплаты начисленных пеней и штрафа.

Роль судебно-налоговой экспертизы при решении таких дел очень высока, т.к. в рамках экспертного исследования анализируется, какая именно сумма не была уплачена в бюджет в результате непредставления документов или включения в них ложных сведений. Для этого проводится полный анализ норм Налогового кодекса РФ, рассчитывается сумма недоимки и сопоставляются исчисленные и фактически уплаченные суммы налогов. Такое исследование является прямым доказательством материального состава преступления, т.к. без установления конкретной суммы и, главное, без подтверждения того, что эта сумма достигает крупного или особо крупного размера, уголовное дело не может быть возбуждено, а обвинение не может быть предъявлено.

Таким образом, судебно-налоговая экспертиза помогает установить субъективную сторону преступления, в частности умысел обвиняемого. Например, вывод о фальсификации документов служит веским доказательством по делу и напрямую влияет на его исход.

Ключевым требованием к эксперту, осуществляющему судебно-налоговую экспертизу, выступает обладание комплексом специальных

познаний в сфере налогового права, бухгалтерского и налогового учета. Это обусловлено прямой зависимостью процесса исчисления налогов от данных бухгалтерского учета, который фиксирует хозяйственные операции в соответствии с нормами налогового законодательства. Таким образом, вся информация о фактически начисленных и перечисленных налогах и сборах находит непосредственное отражение в регистрах бухгалтерского и налогового учёта.

Задачей судебного эксперта является содействие в установлении объективных обстоятельств по делу, посредством разрешения вопросов, которые поставлены перед ним. Так, например, он определяет, какая сумма налога не была уплачена в установленный срок.

Таким образом, ключевой ролью судебно-налоговой экспертизы является разрешение споров и установлении объективных обстоятельств по налоговым правонарушениям. Она позволяет точно определить сумму недоимки, доказать умысел обвиняемого или подтвердить материальный состав преступления. Для успешного проведения такой экспертизы, требуются глубокие познания в области налогового законодательства.

Список литературы:

1. Российская Федерация./ Конституция Российской Федерации.
URL: <https://urait.ru/bcode/532187>.
2. Российская Федерация. Законы./ Уголовный кодекс Российской Федерации: УК: текст с изменениями и дополнениями на 1 августа 2024 года: [принят Государственной думой 24 мая 1996 года: одобрен Советом Федерации 5 июня 1996 года].
URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_10699/.
3. Российская Федерация. Законы./ Налоговый кодекс Российской Федерации: НК: Часть I. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671/.

4. Российская Федерация. Законы./ Налоговый кодекс Российской Федерации: НК: Часть II.
URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28165/.

5. Мамкин А.Н. Экономико-криминалистический анализ: учебное пособие/ А.Н. Мамкин. – Н. Новгород: Нижегородская академия МВД России. – 2023. – 118 с.

6. Тимченко В.А. Судебная налоговая экспертиза: учебное пособие/ В.А. Тимченко. – Н. Новгород: Изд-во Нижегородского госуниверситета. – 2018. – 116 с.

ОРГАНИЗАЦИЯ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ НАСТАВНИЧЕСТВА ПО РАЗВИТИЮ НОВЫХ ТАЛАНТОВ И ИХ УДЕРЖАНИЮ НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ

Авдеев С.С.

Студент бакалавриата,

Самарский национальный исследовательский университет

им. академика С.П. Королева

Аннотация. Статья посвящена рассмотрению системы наставничества и как она влияет на деятельность предприятия и его сотрудников, а также делается акцент на выбор подходящего кандидата на роль в наставники, чтобы обеспечить максимальную эффективность деятельности бизнеса.

Ключевые слова: наставничество, кандидат в наставники, адаптация, профессиональный рост.

Актуальность данной темы исследования заключается в том, что сегодня все больше и больше внимания уделяется именно личности человека и его развитию, что считается разумным, так как человек- это прежде всего самый ценный ресурс любого предприятия. С приходом в компанию молодого

специалиста, не зависимо от уровня его знаний и квалификации, ему необходимо помочь влиться в коллектив, узнать корпоративную культуру и ценности компании, понять тонкости всех внутренних процессов функционирования. Любая компания желает найти высококлассного специалиста, поэтому эффективно выстроенная система наставничества и адаптации является определенным конкурентным преимуществом. Для устойчивого развития организации важно не только найти рабочую силу, но и грамотно обучить, чтобы это был перспективный специалист, который в дальнейшем продолжит выполнять свою работу с большим энтузиазмом и эффективностью. Работу над созданием хорошо отлаженной системы наставничества можно приравнять к стратегическому инвестированию в человеческий капитал предприятия.

Теперь, рассмотрим понятие «наставничество» и определение, которое дает Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации:

Наставничество представляет собой форму обеспечения профессионального становления, развития и адаптации к квалифицированному исполнению должностных обязанностей лиц, в отношении которых осуществляется наставничество [1, с. 2].

Проще говоря, «наставничество» - закрепление более опытного и квалифицированного сотрудника за молодым специалистом, чтобы помочь ему в адаптации на новом рабочем месте, главной целью которого является профессиональный рост и грамотное исполнение своих рабочих обязанностей.

Теперь необходимо акцентировать внимание на преимуществах системы наставничества. Преимущества условно разделены на две группы: для трудового коллектива и непосредственно для специалиста.

К преимуществам системы наставничества для трудового коллектива относят:

- 1) процесс обучения нового сотрудника совершается одним высококвалифицированным сотрудником, что позволяет остальным членам не отвлекаться от текущей работы;

2) экономию времени на адаптацию и вхождение нового сотрудника в коллектив и рабочие процессы;

3) получение оперативной обратной связи;

4) существенное влияние на эффективность всего отдела [2, с. 2].

В качестве преимуществ системы наставничества для молодого специалиста можно выделить:

1) ускорение выхода на плановые показатели производительности труда;

2) грамотное и оперативное наставничество дает понимание поддержки и более быстрого развития;

3) рост мотивации и лояльности к организации, что ведет к продуктивному дальнейшему развитию [2, с. 2].

Сегодня, например, компании с уже развитой системой наставничества, применяют ее не только к новым работникам, но и направлены на:

- потенциальных работников (например, студенты-практиканты или стажеры) для их подготовки к будущей профессиональной специализации;

- руководителей всех уровней, чтобы помочь в развитии их управленческой карьеры, обеспечив продвижение по карьерной лестнице на более высокие позиции [3, с. 3-4].

Выбирая кандидата в наставники - нужно сразу понимать, что не все сотрудники подойдут на его роль. Лучше всего справится тот сотрудник, который любит компанию, чем он занимается, а также знает все мельчайшие детали, тот, кто готов делиться знаниями и, что самое главное, больше всего предрасположен к обучению других, имеет развитые «мягкие навыки». В противном случае, выбор кандидата, не заинтересованного к корректной передаче информации и обучению, создает дополнительную нагрузку на стажеров и делает процесс обучения неинтересным и бессмысленным.

Далее следует обратить внимание на аспекты, которые играют важную роль для воспитания хороших наставников:

1) погружение в наставничество.

Нужно конкретное обоснование необходимости внедрения системы наставничества: для кого она необходима, каким особенностям необходимо обучить и в какие сроки. Когда эта информация доносится понятно, то сотрудники видят в этом смысл и свою пользу, которую они могут внести в общее дело. Все это приводит к меньшему сопротивлению и ассоциации наставничества как дополнительной работы.

2) разработка необходимых документов и структуры, которые регламентируют выполнение этого процесса;

3) отбор и обучение наставников, а после их закрепления за новыми сотрудниками;

4) проведение тестирования программы наставничества;

5) оценка эффективности и мероприятия по корректировке;

6) внедрение программы наставничества на всем предприятии [4].

Любой кандидат на роль наставника должен обладать не только необходимыми знаниями, но и сочетать в себе несколько ролей одновременно: как учителя и координатора, так и неформального товарища, который поможет освоиться и наладить коммуникации в коллективе, рассказать про неформальные правила, показать где можно отдохнуть, принять пищу и помочь в решении конфликтных ситуаций.

В качестве реального преимущества, которое появилось благодаря внедрению системы наставничества можно привести японскую автомобильную корпорацию Toyota.

Суть системы наставничества состояла в том, что к каждому новичку-стажёру прикрепляется личный наставник, который выясняет весь предыдущий опыт сотрудника, а после обучает его необходимым нюансам новой должности, что существенно позволяет сократить сроки адаптации. Роль наставника заключается не только в передаче знаний, а также в фиксировании отклонений от стандарта и остановке процесса при возникновении проблемы с целью предотвращения брака. Весь процесс наставничества осуществляется непосредственно на производстве [5]. Таким образом, организованная система

наставничества в японской автомобильной корпорации Toyota представляет собой непрерывный цикл, включающий в себя передачу знаний, применение их на практике, решение проблем, улучшение стандартов. Японская система наставничества направлена не только на обучение конкретным навыкам, но на формирование особого образа мышления, ориентированного на постоянное совершенствование и уважение к людям.

Наставничество — это не просто инструмент развития навыков, но мощный мотивационный ресурс, способствующий гармоничному сочетанию личных и профессиональных целей. В условиях глобальных изменений (пандемии, автоматизации, экологических кризисов) его роль возрастает, поскольку именно через наставничество передаются не только знания, но и ценности устойчивости, адаптивности и социальной ответственности.

Список литературы:

1. Кларин М.В. Современное наставничество: новые черты традиционной практики в организациях XXI века// Экономика и образование. 2016. С. 2. URL: [sovremennoe-nastavnichestvo-novye-cherty-traditsionnoy-praktiki-v-organizatsiyah-xxi-veka.pdf](https://www.economyandeducation.ru/ru/article/view?id=10222) (дата обращения: 28.09.2025).
2. Беляева Т.К., Базарнова Н.Д., Фефелова О.Е. Роль наставничества в развитии корпоративной культуры организации// Преимущества наставничества для трудового коллектива и самого наставляемого. С. 2. URL: [rol-nastavnichestva-v-razvitii-korporativnoy-kultury-organizatsii.pdf](https://www.economyandeducation.ru/ru/article/view?id=10222) (дата обращения: 28.09.2025).
3. Прохорова М.П., Лебедева Т.Е., Ястребов А.А. Наставник в современной компании: требования и подготовка// Московский экономический журнал. 2019. № 12. С. 3-4. URL: [nastavnik-v-sovremennoy-kompanii-trebovaniya-i-podgotovka.pdf](https://www.economyandeducation.ru/ru/article/view?id=10222) (дата обращения: 28.09.2025).
4. Развиваем новичков и бизнес: как создать систему наставничества в компании// Аспекты при воспитании наставников. [Электронный ресурс]. 2022. URL: <https://www.ispring.ru/elearning-insights/how-to-create-mentoring->

[system?utm_referrer=https%3a%2f%2fwww.google.com%2f](https://www.google.com/?utm_referrer=https%3a%2f%2fwww.google.com%2f). (дата обращения: 30.09.2025).

5. Наставничество как метод обучения персонала: плюсы и минусы метода// Опыт крупных компаний от внедрения системы наставничества. [Электронный ресурс]. 2023. URL: <https://www.ispring.ru/elearning-insights/nastavnichestvo-obuchenie-personala>. (дата обращения: 2.10.2025).

ОТХОДЫ СТРОИТЕЛЬСТВА: СПОСОБЫ ХРАНЕНИЯ И УТИЛИЗАЦИИ В МИРЕ И В РОССИИ

Актуганов Д.Ф.

Студент магистратуры,

Башкирская академия государственной службы и управления
при Главе Республики Башкортостан

Аннотация. Строительные отходы – серьезная экологическая проблема, особенно учитывая масштабы строительства по всему миру. Данная статья анализирует современные способы обращения с этими отходами, рассматривая как глобальный опыт, так и ситуацию в России. Рассматриваются различные подходы к хранению и переработке отходов, приводятся конкретные примеры стран, успешно применяющих передовые технологии переработки, и сравнивается ситуация в России. Приводится статистический материал, подтверждающий серьезность проблемы и необходимость внедрения новых технологий.

Ключевые слова: инновационные технологии, мировые отходы, обращение отходов, строительные отходы, экологическая безопасность, эффективность управления

Строительство – одна из самых ресурсоемких отраслей экономики. По данным ООН, строительный мусор составляет примерно четверть всех твердых

бытовых отходов в мире [1]. В России ситуация также критическая: ежегодно образуется около 97 млн тонн строительных отходов, большая часть (87 %) которых попадает на свалки или нелегальные полигоны [3].

В связи с ростом объемов строительного мусора и его негативным влиянием на окружающую среду, важно разработать действенные способы его переработки и утилизации. При игнорировании проблемы экологическая ситуация ухудшится, расходы на закрытые свалки увеличатся, а ценные материалы, возможные для использования повторно, будут потеряны.

Чтобы справиться с этой ситуацией, необходимо изучить международный опыт. Многие страны, столкнувшись с подобными вызовами, создали эффективные системы для минимизации вреда от строительных отходов. Их пример демонстрирует, что грамотное управление отходами позволяет существенно снизить нагрузку на природу и сократить расходы на ликвидацию последствий неправильного обращения с мусором.

Анализ ведущих мировых практик по обращению со строительными отходами и их адаптация к российским условиям необходимы для создания эффективной национальной программы. Опыт развитых стран, активно перерабатывающих строительный мусор, может быть полезен при разработке подобной программы.

Так, Германия и Япония перерабатывают более 90% строительного мусора, используя его в качестве вторичного сырья для дорожного строительства и производства строительных смесей после сортировки и измельчения. В Японии компания «Kajima Corporation» разработала технику сноса зданий, при которой с помощью гидравлических домкратов разрушают один этаж за раз. Такой метод безопаснее и позволяет эффективнее перерабатывать материалы [5].

Применение инновационных технологий (плазменная газификация, пиролиз) позволяют превращать отходы в топливо или ценные продукты, снижая экологическую нагрузку. Законодательство ЕС также играет ключевую

роль, устанавливая строгие нормы по сортировке и минимизации захоронения отходов, подкрепленные штрафами на несоблюдение.

В России ситуация остается сложной. Несмотря на наличие законодательной базы, значительная часть строительных отходов попадает на полигоны по ряду причин:

- недостаточность развития систем сбора и сортировки отходов;
- низкая осведомленность населения и бизнеса о возможностях переработки;
- отсутствие достаточных стимулов для предприятий, специализирующихся на утилизации отходов.

Тем не менее, наблюдаются позитивные тенденции. Отдельные регионы начинают осваивать новые подходы, например, на уровне Москвы внедрена программа раздельного сбора строительных отходов, результатом которой стало увеличение объемов переработки. Одним из объектов по переработке строительных отходов является завод, расположенный в районе Капотня, обладающий мощностью до 50 тыс. тонн перерабатываемых отходов ежегодно.

Вопрос утилизации строительных отходов остается острым как в мире, так и в России. Большинство стран успешно применяют эффективные методы, основанные на вторичной переработке и повторном использовании строительных материалов [2]. Для России крайне важно развивать соответствующую инфраструктуру и мотивировать компании к внедрению подобных технологий. Только такой подход позволит минимизировать вред, наносимый окружающей среде и обеспечить устойчивое развитие строительной отрасли.

Проблема утилизации строительного мусора напрямую влияет на жизнь жителей регионов. Загрязнение окружающей среды строительными отходами вредит здоровью, ухудшает качество жизни и влечет за собой экономические убытки. Поэтому грамотное обращение с такими отходами становится крайне важным [4].

Список литературы:

1. Куда уходят 100 миллионов тонн строительных отходов ежегодно?
URL: <https://nia.eco/2024/12/18/95485/>
2. О пользе переработки строительного мусора. URL:
<https://ekoartstroi.ru/interesnoe/o-polze-pererabotki-stroitel'nogo-musora/>
3. Переработка строительных отходов: путь к устойчивому будущему.
URL: <https://dzen.ru/a/aJNwqwraZgnEApyu>
4. Социальная политика государства в контексте долгосрочных национальных целей развития/ И.Ю. Карелин, Б.Р. Юлдыбаев, Г.А. Мусина [и др.]. – Уфа: Башкирская академия государственной службы и управления при Главе Республики Башкортостан, 2024. – 412 с.
5. Kajima_Corporation – Википедия. URL:
https://ru.wikipedia.org/wiki/Kajima_Corporation

УПРАВЛЕНИЕ РЫНКОМ ОТХОДОВ СТРОИТЕЛЬСТВА И СНОСА В РОССИИ: ПРАВОВЫЕ ПРЕПЯТСТВИЯ И НАПРАВЛЕНИЯ ОПТИМИЗАЦИИ

Актуганов Д.Ф.

Студент магистратуры,

Башкирская академия государственной службы и управления
при Главе Республики Башкортостан

Аннотация. В данной статье исследуются правовые аспекты регулирования рынка отходов строительства и сноса (далее – ОСиС) в условиях современной российской экономики. Целью исследования является выявление и систематизация проблем нормативно-правового обеспечения эффективного управления обращением с ОСиС. Предлагаются научно обоснованные рекомендации по совершенствованию законодательства, основанные на сравнительном анализе отечественного и зарубежного опыта.

Ключевые слова: регулирование, рынок отходов строительства, строительные отходы, экологическая безопасность, эффективность управления

Строительный мусор составляет значительную часть бытовых отходов, достигая ежегодно около 100 млн тонн, по данным Росприроднадзора. Эффективное управление этими отходами критически важно для устойчивого развития и защиты окружающей среды.

Рынок обращения со строительными отходами сталкивается с серьезными проблемами: неразвитая инфраструктура для переработки и утилизации; слабая ответственность застройщиков и подрядчиков за утилизацию образующихся отходов; несовершенство законодательства, регулирующего деятельность всех участников рынка.

Правовая база, регулирующая обращение со строительными отходами, представлена Федеральным законом №89-ФЗ «Об отходах производства и потребления». Однако данный закон не учитывает специфику строительного мусора, что затрудняет создание эффективных механизмов управления им. «ГОСТ Р 70052-2022. Национальный стандарт Российской Федерации. Отходы строительных материалов, образуемые при сносе зданий и сооружений. Правила сортировки и транспортирования» (утв. и введен в действие Приказом Росстандарта от 30.03.2022 №171-ст) служит руководством по классификации, упаковке, маркировке и хранению отходов, последующую их утилизацию [1]. Кроме того, документ определяет порядок передачи отходов специализированным организациям для переработки и захоронения. Цель данного стандарта – улучшить процессы обращения с отходами в строительной сфере более эффективными и экологически безопасными.

Региональные нормативные акты, хотя и существуют, малоэффективны из-за отсутствия единого подхода. Недостаточная проработка правовых норм также создает предпосылки для возникновения коррупционных схем и недобросовестной конкуренции, что снижает общий уровень качества предоставляемых услуг.

К проблемам текущего регулирования следует отнести:

1. Неопределенность качества вторичных материалов. Отсутствие четких стандартов качества материалов, полученных из переработанных отходов строительства и сноса, делает инвестиции в эту отрасль менее привлекательными. Производители опасаются, что конечная продукция может не найти сбыта из-за сомнений в ее качестве.

2. Отсутствие единой системы учета. Нехватка централизованной информационной системы для отслеживания объемов образования и перемещения ОСиС затрудняет контроль за соблюдением экологических норм и налогового законодательства.

3. Недостаток стимулов для инноваций. Законодательство слабо поддерживает внедрение новых технологий и методов переработки строительных отходов. Это замедляет модернизацию отрасли и переход к более экологичным способам ведения деятельности.

Зарубежные страны успешно справляются с управлением строительными отходами, применяя комплексный подход, основанный на сборе, повторном использовании и минимизации вреда для окружающей среды.

Так, в Германии действует система сертификации производителей оборудования для переработки ОСиС, гарантирующая высокое качество выпускаемой продукции.

Во Франции введены обязательные правила раздельного сбора и сортировки строительных отходов, что значительно увеличивает их повторное использование.

В США строительные отходы складировались для последующей продажи строительным фирмам. Утилизация отходов также возможна на специализированных полигонах, однако их количество ограничено, так как переработка экономически выгоднее в отличие от захоронения. Агентство по охране окружающей среды осуществляет надзор за обращением с твердыми отходами, включая строительные.

С 2000 года Швейцария отказалась от традиционных свалок и полигонов. Ответственность за сбор и переработку мусора несут частные предприятия. Система предусматривает отдельный сбор мусора; переработку строительных материалов; извлечение вторичного сырья [3].

Опыт европейских стран подчеркивает важность активной роли государства в создании благоприятной среды для компаний, занимающихся переработкой и утилизацией ОСиС. Государственное регулирование должно уменьшать бюрократические барьеры; повышать прозрачность процессов лицензирования и аккредитации; стимулировать инвесторов; способствовать внедрению передовых технологий переработки [2].

Для решений указанных проблем предлагается комплексный подход, включающий следующие меры:

1. Создание единой цифровой платформы для мониторинга движения строительных отходов.
2. Введение обязательных стандартов маркировки продукции, произведенной из вторичного сырья [4].
3. Разработка системы субсидирования проектов, внедряющих передовые технологии переработки строительных отходов.
4. Поддержка расширения сети специализированных объектов для хранения и глубокой переработки строительных отходов.

Реализация этих мер позволит значительно повысить эффективность управления строительными отходами, минимизировать их негативное воздействие на окружающую среду.

Таким образом, современная российская экономика требует пересмотра подходов к управлению рынком отходов строительства и сноса. Совершенствование правовой базы станет основой для устойчивого развития отраслей, усиления конкурентных позиций отечественных предприятий и снижения антропогенной нагрузки на природу.

Эффективное управление ресурсами предполагает формирование стратегии развития индустрии переработки строительных отходов,

предусматривающей механизмы поддержки инноваций, налоговые стимулы и государственные гарантии для инвесторов. Только синергия усилий государства, бизнеса и общества позволит сформировать успешный рынок, способствующий улучшению экологической ситуации и повышению экономического потенциала страны [5].

Список литературы:

1. ГОСТ Р 70052-2022. Национальный стандарт Российской Федерации. Отходы строительных материалов, образуемые при сносе зданий и сооружений. Правила сортировки и транспортирования» (утв. и введен в действие Приказом Росстандарта от 30.03.2022 №171-ст). URL: https://iossro37.ru/upload/medialibrary/891/ob10rtmz23hsosk6isdfahw87q73lr4m/GOST-R-70052_2022.-Natsionalnyy-standart-Rossiyskoy-Federatsi.pdf
2. Государственные преференции для экологически чистых технологий: поддержка зеленого бизнеса в России. URL: <https://www.klerk.ru/blogs/wisoft/626970/>
3. Зарубежный опыт в сфере обращения со строительными отходами. URL: <https://www.ecoinfo.by/публикации/тезисы/зарубежный-опыт-в-сфере-обращения-со-с>
4. Обязательная маркировка строительных материалов и смесей в 2024 году. URL: <https://astral.ru/aj/elem/markirovka-stroitelnykh-materialov-v-potrebitelskoy-upakovke/>
5. Оптимизация управления строительными отходами в контексте устойчивого развития: интеграция экономики замкнутого цикла в инвестиционно-строительную деятельность. URL: https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/137818/1/978-5-91256-667-7_2024_337.pdf

ФАКТОРЫ И МЕХАНИЗМЫ ФОРМИРОВАНИЯ СТОИМОСТИ СТРОИТЕЛЬНО-МОНТАЖНЫХ РАБОТ

Актуганова А.М.

Студент магистратуры,

Башкирская академия государственной службы и управления
при Главе Республики Башкортостан

Аннотация. Статья посвящена исследованию механизмов ценообразования на рынке строительно-монтажных работ (далее – СМР). Рассмотрены ключевые факторы, влияющие на формирование стоимости строительных услуг, выявлены преимущества и недостатки используемых методов оценки стоимости проектов.

Ключевые слова: ценообразование, строительно-монтажные работы, себестоимость, индексация, риски

Определение цены на строительно-монтажные работы – это многоступенчатый процесс, призванный обеспечить справедливую оценку затрат. В российской практике строительства используются различные методики для расчета стоимости [4].

Рассмотрим наиболее значимые из них:

1. Ресурсный метод. Как традиционный метод предполагает детальный подсчет всех ресурсов, необходимых для выполнения конкретного вида работ. К таким ресурсам относятся труд рабочих, строительные материалы, а также используемое оборудование и техника. Стоимость определяется путем умножения объема каждого ресурса на его текущую цену [2].

Преимущество: позволяет получить очень точную картину реальных затрат на осуществление деятельности.

Недостаток: требует значительных усилий для расчета и постоянного обновления нормативных документов и цен.

2. Базисно-индексный метод. Использует заранее установленные базовые цены, к которым применяются специальные коэффициенты (индексы) для учета изменений. Данный метод удобен для быстрой оценки стоимости на начальных этапах проектирования поскольку он менее трудоемкий и позволяет учесть инфляцию.

Преимущества: быстрый и простой расчет, легкость корректировки цен.

Недостаток: точность зависит от официальных данных, может снижаться при длительных сроках строительства.

3. Договорной метод. Предусматривает договорные отношения между сторонами о конечной цене проекта или способе оплаты, который зависит от фактически выполненного объема работ. Данный подход часто применяется в долгосрочных проектах с государственными заказчиками и крупными застройщиками.

Преимущества: гибкость в согласовании цены с учетом особенностей проекта, возможность предусмотреть бонусы за досрочное выполнение и штрафы за задержки.

Недостаток: переговоры могут быть сложными, требуется детальная проработка договора для защиты интересов каждой из сторон.

4. Индексный метод. Основан на отслеживании индексов удорожания строительных работ, которые публикуются государственными органами и отраслевыми ассоциациями. Эти индексы используются для корректировки первоначальной стоимости, учитывая рост цен на материалы, энергию и оплату труда [1].

Преимущества: повышает точность расчетов и делает их более реалистическими, защищает от инфляционных рисков.

Недостатки: требует постоянного обновления индексов, иногда сложно найти качественные статистические данные.

5. Экспертный метод. Применяется при недостаточности данных для точных расчетов. При этом стоимость определяется на основе мнений опытных

специалистов отрасли, которые оценивают потенциальные затраты, учитывая специфику проекта, место его реализации и общую экономическую ситуацию.

Стоимость СМР формируется под влиянием целого ряда взаимосвязанных факторов, которые можно классифицировать (табл. 1).

Таблица 1 – Факторы, влияющие на ценообразование на рынке строительно-монтажных работ

Группа факторов	Влияние фактора на цену СМР
технические характеристики проекта	тип и сложность здания; используемые материалы и технологии; объем и состав работ; квалификация рабочих
экономические	стоимость рабочей силы; цены на материальные ресурсы; инфляция и динамика ценовых индикаторов; налоговая нагрузка и обязательные платежи [3]
региональные	местоположение объекта строительства (город, удаленный район); климат; транспортная доступность; местные строительные нормы
организация и управление проектом	сроки строительства; эффективность планирования и контроля; наличие необходимой техники; мотивация персонала
внешние факторы и риски	политическая и экономическая стабильность; законодательные ограничения; природные катаклизмы; изменения на рынке недвижимости

Каждый из представленных в табл. 1 факторов вносит свой вклад в общую стоимость СМР. Грамотный учет инженерных, экономических и организационных аспектов позволяет эффективно распределять ресурсы и достигать оптимального соотношения цены и качества.

Таким образом, исследование выявило факторы, напрямую влияющие на стоимость СМР. Полученные данные подчеркивают необходимость эффективного управления ресурсами для обеспечения устойчивости и предсказуемости результатов в ходе реализации строительных проектов.

Нельзя и недооценивать и социальную значимость этого вопроса. Справедливое ценообразование в строительстве закладывает основу для распределения доходов и снижения социальной напряженности в обществе. Прозрачность определения стоимости СМР помогает избежать конфликтов между участниками инвестиций, гарантирует выполнение социальных

обязательств и создает привлекательные условия для вложения средств в развитие региональной инфраструктуры [5].

Список литературы:

1. Базисно-индексный метод и ресурсно-индексный метод. В чем различие? URL: <https://arghome.ru/blog/bazisno-indeksnyy-metod-i-resursno-indeksnyy->
2. Калькуляция в строительстве: расчет себестоимости строительно-монтажных работ. URL: https://ufa.lcbit.ru/blog/kalkulyatsiya-v-stroitelstve-raschet-sebestoimosti-stroitelno-montazhnykh-rabot/?utm_referrer=https%3A%2F%2Fyandex.ru%2F
3. Мажанская, Е.В. Экономические факторы, влияющие на стоимость строительства/ Е.В. Мажанская [и др.]// Экономические науки. — 2020. — №3 (184). с. 58-61. URL: https://ecsn.ru/wp-content/uploads/202003_58.pdf
4. Основные понятия и методология ценообразования в строительстве. URL: <https://gge.ru/upload/iblock/184/Основные%20понятия%20и%20методология%20ценообразования%20в%20строительстве.pdf>
5. Социальная политика государства в контексте долгосрочных национальных целей развития/ И.Ю. Карелин, Б.Р. Юлдыбаев, Г.А. Мусина [и др.]. – Уфа: Башкирская академия государственной службы и управления при Главе Республики Башкортостан, 2024. – 412 с.

ИНФЛЮЕНСЕР-КОММУНИКАЦИИ: ОТ ИНСТРУМЕНТА ПРОДВИЖЕНИЯ К СУБЪЕКТУ ПУБЛИЧНОГО ДИСКУРСА В СИСТЕМЕ PR

Александрова О.С.

Студент бакалавриата,

Российская таможенная академия

Аннотация. Цифровая трансформация медиасреды привела к возникновению инфлюенсеров. В статье обозначен их основной ресурс, используемый в PR-деятельности. Раскрыта сущность инфлюенсер-коммуникаций и их особенности. Выявлены условия управления ими. Сформулированы выводы об их трансформации от тактического метода продвижения до стратегического актива и партнера, об изменении их роли от инструмента продвижения до субъекта публичного дискурса в системе PR.

Ключевые слова: система паблик рилейшнз, инфлюенсер, субъект публичного дискурса, коммуникации, инструмент продвижения.

В условиях современного маркетинга «сотрудничество с инфлюенсерами становится важным инструментом для достижения бизнес-целей и формирования бренда» [6, с. 353]. Согласно исследованию от VK AdBlogger, 24,9% россиян ежедневно смотрят контент от блогеров в соцсетях, а 36,3% доверяют мнению инфлюенсеров. Продвижение через лидеров мнений повышает лояльность аудитории, узнаваемость бренда [5].

Инфлюенсер – «лидер мнения», человек, который обладает авторитетом, доверием и значительным влиянием в определенной нише или сообществе, обладает аудиторией подписчиков, к мнению которых прислушиваются. Он чаще всего имеют узкую специализацию и преданную аудиторию, что позволяет брендам нацеливаться на конкретные сегменты рынка [6, с. 355]. По типу контента это может быть блогер (создает текстовый контент, часто с фотографиями и графикой) и видеоблогер (создает видео-контент, который

может быть развлекательным, образовательным или информативным), знаменитость (актёр, спортсмен), аналитик и эксперт в своей области.

Его основной ресурс, который привносится в PR-стратегию: не аудитория, а доверие аудитории; его авторитет и способность влиять на мнения, предпочтения и потребительское поведение своей аудитории.

В конце 2000-х – начало 2010-х гг. инфлюенсер выполнял функцию «мегафона»: бренд передавал ему готовое сообщение, а задача инфлюенсера заключалась в его дословном или незначительно адаптированном воспроизведении своей аудитории. Критерием эффективности был охват.

В современных условиях инфлюенсер стал:

- самостоятельным медиумом, который способен создавать оригинальный медиаконтент [3, с. 17];

- ценным «соавтором» коммуникационной стратегии. Эта ценность проявляется в том, что рассказ лидера мнения о продукте воспринимается не как навязанная реклама и сообщение компании, а как личный совет доверенного лица, рекомендация друга;

- «проводником» доверия, поскольку он не транслирует сообщение, а интерпретирует и легитимизирует его для своей комьюнити. Благодаря этому начинает возникать эффект «свидетельства из первых рук» и появляться иллюзия личных дружеских связей между медиаперсоной и аудиторией. Она отражает феномен парасоциальных отношений. Парасоциальное доверие в современных социально-экономических условиях можно рассматривать как новый коммуникативный капитал.

Этот капитал доверия требует бережного отношения со стороны бренда. Ключевым понятием здесь становится конгруэнтность – смысловое и ценностное соответствие между личным брендом инфлюенсера и брендом-партнером. Нарушение конгруэнтности (например, приглашение спортсмена для продвижения фастфуда) разрушает иллюзию аутентичности и приводит к негативной реакции аудитории, нанося ущерб репутации обеих сторон.

Итак, с одной стороны, авторитет, творческий стиль, ценности и манера коммуникации инфлюенсера становятся частью сообщения бренда, имеющего в глазах целевой аудитории (ЦА) большую ценность.

С другой стороны, следует отметить четвертую роль инфлюенсера (первые три роли – медиум, «соавтор» коммуникационной стратегии, проводник доверия), как источника репутационных рисков для компании. Действительно, интеграция инфлюенсера в PR-стратегию означает, что бренд делится частью контроля над своей деловой репутацией. Личный бренд инфлюенсера – подверженная кризисам динамичная система. Можно выделить риски:

- потери актуальности: быстрая смена трендов может привести к тому, что инфлюенсер потеряет аудиторию, а инвестиции бренда не окупятся;
- связанные с провокациями и скандалами (неэтичные высказывания, противоправные действия, др.);
- фальшивых метрик: недобросовестные практики накрутки подписчиков и вовлеченности искажают картину эффективности кампании.

В связи с этим, в работу с инфлюенсерами необходимо включать этап репутационного аудита, то есть комплексный анализ их восприятия целевой аудиторией, их сильных и слабых сторон, рисков и возможностей для роста.

Итак, инфлюенсер-коммуникации – вид коммуникационной деятельности, при котором компания выстраивает отношения с инфлюенсерами (лидерами мнений) с целью распространения информации, формирования позитивного образа, продвижения продуктов/услуг и оказания влияния на общественное мнение или поведение целевой аудитории. Специфическими особенностями инфлюенсер-коммуникаций являются:

- авторитет и доверие;
- нативность и органичность (естественное «встраивание» продукта или сообщения в контент инфлюенсера, чтобы это выглядело не как реклама, а как искренняя рекомендация или часть образа жизни);

– таргетированность (сотрудничество с инфлюенсером, имеющим свою аудиторию, позволяет брендам точно попасть в свою целевую группу) и двусторонняя коммуникация (инфлюенсер часто ведет диалог со своей аудиторией, отвечая на вопросы и комментируя, что создает ощущение интерактивности);

– эмоциональное вовлечение (построение контента на эмоциях и личных историях создает более глубокую связь с аудиторией) и динамичность (инфлюенсер быстро реагирует на тренды, поэтому сотрудничество с ним позволяет бренду оставаться актуальным и «на волне»).

Инфлюенсер-коммуникации – одно из ключевых направлений в PR. Трансформировавшись в сложную систему стратегического партнерства [2], они перестали быть тактическим инструментом.

Эффективное управление такими коммуникациями, где инфлюенсер выступает активным субъектом, со-творцом репутации и проводником доверия, требует от PR-менеджера: четкого определения целей (они определяют выбор инфлюенсеров и формат сотрудничества с ними) и тщательного планирования, проведение репутационного аудита [1], перехода от логики «заказа» к логике «партнерства», построения долгосрочных отношений («подходить к партнерству с инфлюенсерами стратегически» [4, с. 39], создание нативных и аутентичных интеграций, гибкости и адаптивности (готовность и способность корректировки стратегии в зависимости от реакции аудитории, трендов и результатов предыдущих кампаний), мониторинга результатов и аналитики.

Будущее инфлюенсер-коммуникаций видится в углублении этой интеграции: от разовых проектов к долгосрочному амбассадорству, созданию совместных продуктов и глубокому погружению инфлюенсера в ценности и процессы компании. В этом контексте способность выстраивать устойчивые, взаимовыгодные и доверительные отношения с цифровыми лидерами мнений становится одной из ключевых компетенций современного PR-специалиста.

Список литературы:

1. Александрова Л.Ю. Маркетинговое исследование как инструмент усиления конкурентных преимуществ организации// Стратегическое развитие социально-экономических систем в регионе: инновационный подход: Материалы VII международной научно-практической конференции: сборник статей и тезисов докладов. Владимир: Транзит-ИКС, 2021. С. 11-15.
2. Александрова О.С., Александрова Л.Ю. Характеристики и приоритеты PR-деятельности с позиции ее двусторонней симметричной модели// Журнал монетарной экономики и менеджмента. 2024. №8. С. 8-14.
3. Ефанов А.А., Осокин А.А. Инфлюенсер как особая социокультурная категория в современных медиакоммуникациях// Известия Уральского федерального университета. Серия 1: Проблемы образования, науки и культуры. 2023. Т. 29, №4. С. 12-20.
4. Коваленко Н.В. Инфлюенсер-маркетинг: ключевые стратегии и вызовы// Торговля и рынок. 2023. Т. 1, №3 (67). С. 38-43.
5. Кто такой инфлюенсер и как брендам работать с ним. URL: <https://kdelu.vtb.ru/articles/kto-takoj-inflyuenser-i-kak-brendam-rabotat-s-nim>.
6. Приходько В.А., Исмаилова М.В. Управление сотрудничеством с инфлюенсерами: выбор, отношения и риски// Вестник науки. 2024. Т.4, №12 (81). С. 353-367.

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ РАСХОДАМИ

Антропова М.И.

Студент специалитета,

Нижегородский институт управления – филиал РАНХиГС

Научный руководитель

Лохина И.Н.

кандидат эконом. наук,

доцент кафедры финансов и правового регулирования финансового рынка,

Нижегородский институт управления – филиал РАНХиГС

Аннотация. Любая компания может оказаться на грани банкротства. Потеря клиентов, снижение прибыли и уменьшение объемов продаж могут обернуться серьезными последствиями, поэтому собственнику бизнеса важно вовремя задействовать систему антикризисных мер. В этой статье будет рассказано, что такое антикризисное управление, каковы его цели, задачи, методы и стратегии.

Ключевые слова: антикризисное управление, кризис, экономическая безопасность, компания, расходы, скрытые затраты, стратегия.

Антикризисное управление расходами — это комплекс мер, направленных на предотвращение, смягчение или преодоление кризисных явлений в деятельности предприятия. Его истинная цель заключается не в простом минимизировании расходов, а в их стратегическом перераспределении. Сюда относится отделение затрат, ослабляющих компанию, от инвестиций, обеспечивающих ее устойчивость и будущее развитие [1, с. 100–120].

Ключевой момент, который необходимо принять, заключается в следующем: определенные виды расходов в кризис необходимо не только сохранять, но и наращивать. Слепое, непродуманное сокращение может привести к потере позиций на рынке, демотивации команды, утрате

технологического потенциала и, как следствие, к более глубоким и долгосрочным потерям, чем те, которые предполагалось предотвратить [2, с. 38–51].

Таким образом, антикризисное управление строится на трех ключевых элементах [3, с. 93–112]:

1. Ликвидность как абсолютный приоритет. Все решения оцениваются через призму их влияния на денежный поток.

2. Оптимизация, а не ликвидация. Затраты не просто урезаются, а трансформируются для повышения их эффективности.

3. Стратегическое инвестирование. Ресурсы целенаправленно направляются в области, которые обеспечат компании выход из кризиса в усиленной позиции.

Начальной и самой болезненной мерой в антикризисной программе является консервация свободных денежных средств, а именно отказ от дивидендных выплат. В кризисный период прибыль и накопленные резервы не должны распределяться среди владельцев, а должны быть направлены на формирование внутреннего стабилизационного фонда. Этот фонд служит финансовой «подушкой безопасности», позволяющей компании покрывать срочные обязательства, финансировать критически важные проекты и поддерживать операционную деятельность в условиях сокращающейся выручки [4, с. 109–125].

Следующей мерой является управление «скрытыми затратами».

В эту категорию затрат можно отнести недогрузку активов. Если пройти по цехам или складам любого, даже успешного предприятия, можно обнаружить значительные объемы неэффективно используемых ресурсов [4, с. 109–125].

Также немаловажным является монетизация избыточных ресурсов. Борьба с этим типом скрытых затрат требует проактивных действий:

- Лизинг и субаренда.
- Аутсорсинг избыточных функций.

Далее нужно рассмотреть отношения с поставщиками и покупателями. В кризис отношения с поставщиками должны перейти из плоскости «покупатель-продавец» в плоскость стратегического партнерства. Это можно сделать через долгосрочные соглашения о качестве и стоимости [3, с. 93–112].

Также, важно помнить о том, что кризис – идеальное время для того, чтобы провести аудит всех закупаемых материалов и комплектующих. Зачастую возможно унифицировать номенклатуру, отказаться от избыточно дорогих решений в пользу более простых и функциональных аналогов без потери качества конечного продукта [2, с. 38–51].

Как уже упоминалось, ключ к успеху – не простое сокращение, а перераспределение. Следующие категории расходов являются не статьями для урезания, а стратегическими инвестициями в антикризисный иммунитет компании [5, с. 61–145]:

1. Экономическая безопасность. В периоды нестабильности многократно возрастают риски мошенничества, воровства, промышленного шпионажа и кибератак. Сокращение службы безопасности – это высочайшая рискованная экономия [5, с. 38–51].

2. Инвестиции в человеческий капитал. Персонал – это самый ценный актив, который невозможно быстро восстановить после кризиса [5, с. 61–145].

3. Маркетинг, НИОКР и инновации. Многие компании, наоборот, считают, что именно эти затраты нужно сократить до минимума, но компании, планирующие работать и после кризиса, должны действовать иначе.

4. Бизнес-интеграция и отраслевые альянсы [4, с. 109–125].

Антикризисное управление расходами – это не разовый проект, а динамичный и непрерывный процесс. Его эффективность напрямую зависит от скорости реакции руководства на первые сигналы надвигающихся проблем. Ранняя диагностика, основанная на постоянном мониторинге ключевых финансовых и операционных показателей, позволяет запустить антикризисные механизмы своевременно, до того, как ситуация станет катастрофической.

Список литературы:

1. Коротков, Э.М. Антикризисное управление: учебник для вузов/ Э.М. Коротков. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 406 с. — Текст: электронный// Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/559685> (дата обращения: 25.10.2025).
2. Антикризисное управление: учебник и практикум для вузов/ под редакцией Н.Д. Корягина. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 396 с. — Текст: электронный// Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560351> (дата обращения: 25.10.2025).
3. Антикризисное управление: механизмы государства, технологии бизнеса: учебник и практикум для вузов/ под общей редакцией А.З. Бобылевой. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 542 с. — Текст: электронный// Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/568715> (дата обращения: 25.10.2025).
4. Кочеткова, А.И. Антикризисное управление. Инструментарий: учебник и практикум для вузов/ А.И. Кочеткова, П.Н. Кочетков. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 440 с. — Текст: электронный// Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/561718> (дата обращения: 25.10.2025).
5. Управление человеческими ресурсами: стратегии и инновации: учебник и практикум для вузов/ под редакцией Н.А. Горелова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 309 с. — Текст: электронный// Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/561282> (дата обращения: 25.10.2025).

ЦИФРОВИЗАЦИЯ ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ: СТАРТОВЫЕ УСЛОВИЯ И ПРИОРИТЕТЫ

Артикулова А.А.

Студент бакалавриата,

Нижегородский институт управления - филиал РАНХиГС

Кабанова С.А.

Студент бакалавриата,

Нижегородский институт управления - филиал РАНХиГС

Научный руководитель

Карницкая Э.Н.

кандидат эконом. наук,

доцент кафедры финансов и правового регулирования финансового рынка,

Нижегородский институт управления - филиал РАНХиГС

Аннотация. В статье рассматривается цифровизация процессов управления как ключевой фактор эффективности организаций в условиях цифровой трансформации. Определяется суть цифровизации — внедрение современных технологий (ИИ, аналитика данных, автоматизация, цифровые платформы) для повышения гибкости и адаптивности бизнеса.

Ключевые слова: цифровизация, управленческие процессы, цифровая трансформация, информационные технологии, аналитика данных, цифровые компетенции, организационная готовность.

В условиях глобальной цифровой трансформации эффективное управление организацией невозможно без внедрения современных информационных технологий.

Цифровизация процессов управления — это трансформация традиционных методов управления с использованием современных технологий, таких как искусственный интеллект, аналитика данных, автоматизация и

цифровые платформы. Она направлена на повышение эффективности, гибкости и адаптивности организаций в условиях быстро меняющегося рынка [1].

Далее рассмотрим, что следует отнести к стартовым условиям для цифровизации процессов управления.

Во-первых, это технологическая база. Суть состоит в наличии инфраструктуры для внедрения цифровых решений.

Например, малые предприятия используют облачные SaaS-решения, такие как, «МойСклад» — для учёта товаров и управления продажами, amoCRM — для автоматизации работы с клиентами, «1С:Фреш» — для бухгалтерского и кадрового учёта[2]. Средние компании комбинируют облачные и локальные решения внедряют ERP-системы (например, «1С:Предприятие 8») для интеграции финансов, логистики и производства, используют BI-инструментов (Tableau, Power BI) для анализа продаж и прогнозирования спроса [3]. Крупные корпорации и госструктуры создают индивидуальные платформы, например, ведут разработку собственной CRM для обработки миллионов клиентских запросов (как у Сбербанка), внедряют системы управления цепочками поставок (SCM) с ИИ-алгоритмами для оптимизации логистики (пример — «РЖД»).

Проблемы в данной области - это отсутствие необходимой ИТ-инфраструктуры у малых и средних предприятий, несовместимость существующих систем при попытке интеграции, высокие затраты на внедрение индивидуальных решений для крупных организаций.

Пути решения данных проблем состоят в том, что организации могут использовать облачные SaaS-решений («МойСклад», amoCRM, «1С:Фреш»), снижающие начальные инвестиции, вводить поэтапное внедрение ERP-систем («1С:Предприятие 8»), начиная с ключевых модулей, применять гибридные модели (облачные + локальные решения) для оптимального баланса стоимости и функциональности, а также осуществить переход на отечественное ПО (PostgresPro вместо Oracle) в рамках импортозамещения.

Во-вторых, организационная готовность - оценка внутренних ресурсов и готовности сотрудников к изменениям. Например, в организациях, где доминирующую долю персонала составляют менеджеры, наблюдается тенденция к внедрению RPA-роботов с целью автоматизации рутинных операций. Согласно аналитическим данным, порядка 70 % рабочего времени менеджерского состава затрачивается на выполнение операций по вводу данных в электронные таблицы Microsoft Excel. Внедрение роботизированных решений направлено на оптимизацию указанных процессов [4].

Кроме того, в процессе цифровизации организаций нередко фиксируется сопротивление персонала внедрению систем электронного документооборота. Анализ причин показывает, что основной фактор — опасения относительно утраты контроля над рабочими процессами. В рамках мероприятий наглядно продемонстрированы преимущества цифровизации, в том числе существенное сокращение сроков согласования документации: с 14 календарных дней до 2 рабочих дней.

Для решения данных проблем можно: запустить программы обучения и внутренних академий по работе с ИИ и аналитическими инструментами, организовать хакатоны для вовлечения сотрудников в оптимизацию процессов.

В-третьих, нормативно-правовая среда. Нормативно-правовая среда предполагает обязательное соответствие деятельности законам и отраслевым стандартам. В сфере защиты персональных данных (Федеральный закон от 27.07.2006 ФЗ-№152 «О персональных данных») компании внедряют шифрование информации и двухфакторную аутентификацию, а также используют российские облачные сервисы (SberCloud, VK CloudSolutions) для соблюдения требований о локализации данных.

Для обезличивания данных в соответствии с законодательством РФ (ФЗ-№152) компании могут использовать различные методы и платформы, обеспечивающие соответствие требованиям регуляторов. С 1 сентября 2025 года вступили в силу новые правила, закреплённые Постановлением Правительства РФ №1154, которые уточняют методы обезличивания и порядок

работы с данными. К таковым относят: метод введения идентификаторов, метод изменения состава или семантики, метод декомпозиции, метод перемешивания, метод преобразования.

К платформам по обезличиванию данных относят: VShuffle (НОРБИТ), N1AI и другие.

В-четвёртых, финансирование и ресурсы. Это стартовое условие обеспечивает необходимый бюджет организации и кадровую поддержку. Например, сеть клиник «Будь Здоров», которая с помощью сервиса электронного подписания «Безбумажный офис F.Doc» запустила проект электронного документооборота с пациентами [5].

Таким образом, успешная цифровизация бизнеса возможна лишь при комплексном учёте четырёх ключевых условий. Во-первых, необходима техническая база, адекватно соответствующая масштабам организации — от облачных SaaS-решений до индивидуально разработанных ERP-систем. Во-вторых, требуется тщательная организационная подготовка, включающая диагностику текущих процессов и работу с возможным сопротивлением сотрудников. В-третьих, принципиально важно соблюдение нормативно-правовых требований, особенно в области защиты персональных данных и отраслевых стандартов. В-четвёртых, нужны достаточные ресурсы — чётко спланированный бюджет и программы обучения персонала. Игнорирование любого из этих компонентов чревато тем, что даже самые передовые технологические решения не смогут обеспечить ожидаемый эффект от цифровизации.

Далее перейдем к приоритетам цифровизации управленческих процессов и проанализируем на конкретных примерах. Например, автоматизация рутинных задач (в банковском секторе ИИ анализирует заявки на кредиты и автоматически принимает решения по стандартным кейсам); аналитика данных и Data-Driven-решения (ритейлеры используют исторические данные о продажах для прогнозирования спроса и корректировки запасов); гибкость и адаптивность (IT-компании формируют команды из разработчиков, аналитиков

и маркетологов для ускоренного вывода продуктов); улучшение взаимодействия с клиентами и партнёрами (банки интегрируют чат-ботов в мессенджеры); кибербезопасность и защита данных (финансовые организации используют токенизацию платежей и антифрод-системы для защиты транзакций); развитие цифровых компетенций сотрудников (предприятия проводят хакатоны для генерации идей по оптимизации процессов, по данным BostonConsultingGroup, 70% успеха цифровой трансформации зависит от готовности персонала к изменениям и уровня их цифровых навыков [6]).

Таким образом, для успешной цифровизации управления нужно учесть четыре условия и ключевые приоритеты. Без комплексного подхода к этим аспектам даже передовые технологии не обеспечат ожидаемого эффекта от цифровизации.

Список литературы:

1. Карницкая, Э.Н. Правовое регулирование информационной деятельности в сети интернет/ Э.Н. Карницкая// Актуальные проблемы управления финансами в цифровой экономике: Материалы Всероссийской научно-практической конференции, Чебоксары, 12 сентября 2019 года. – Чебоксары: Чувашская государственная сельскохозяйственная академия, 2019. – С. 141-147. – EDN MDUBBR.
2. Что такое цифровое управление и как оно влияет на бизнес процессы. URL: <https://follow-up.tech/tsifrovoye-upravleniye/>
3. Чем сейчас автоматизировать Россию. URL: <https://digital-report.ru/chem-sejchas-avtomatizirovat-rossiju-1c-i-low-code/>
4. Предприятие управление ресурсами компании в 2025 году. URL: <https://www.kt-team.ru/blog/1c-erp-company-resource-management-2025>
5. Роботизация бизнес процессов: путь к эффективности. URL: <https://www.eleverence.ru/articles/auto-busines/-robotizatsiya-biznes-protssesov-put-k-effektivnosti/>

6. Сеть клиник «Будь Здоров» и F.Doc запустили проект электронного документооборота с пациентами. URL: <https://fdoc.ru/blog/set-klinik-bud-zdorov-i-f-doc-zapustili-proekt-elektronnogo-dokumentooborota-s-pacziientami/>

7. Цифровой менеджмент: что это такое и почему он важен для бизнеса. URL: <https://sky.pro/wiki/management/tsifrovoj-menedzhment-cto-eto-takoe-i-pochemu-on-vazhen-dlya-biznesa/>

ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ МОЛОЧНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ В РОССИИ

Ахкамов Э.М.

Студент магистратуры,

Башкирская академия государственной службы и управления
при Главе Республики Башкортостан

Аннотация. Данная статья посвящена исследованию актуальных проблем и перспективных направлений развития молочной промышленности Российской Федерации. Особое внимание уделяется проблемам низкой продуктивности скота, высоких издержек производства, ограниченных мощностей по переработке и недостатков инфраструктуры. В качестве путей решения выявленных проблем предлагаются меры, направленные на совершенствование генетико-селекционной работы, модернизацию производственных мощностей, развитие внутренней инфраструктуры и усиление государственной поддержки. Внедрение данных мер обеспечит долгосрочную стабильность и рост молочного производства в стране, удовлетворит внутренний спрос и укрепит позиции отечественной молочной промышленности.

Ключевые слова: инфраструктура молочной отрасли, логистика, молочная отрасль, молочная промышленность, модернизация молочной промышленности, продовольственная безопасность

Молочная промышленность занимает одно из ведущих мест в структуре российского агропромышленного комплекса. Ее значение трудно переоценить, поскольку она напрямую влияет на продовольственную безопасность государства и обеспечивает население необходимыми качественными продуктами.

Согласно данным Росстата, в 2024 году объем производства сырого молока в России составляет около 34 млн тонн. Основные производственные мощности сосредоточены в Центральном, Приволжском и Сибирском федеральных округах. При этом Республика Татарстан в 2024 году лидировал среди российских регионов, производя порядка 1,12 млн тонн молока [4]. Существенное различие в структуре потребления молочных продуктов между Россией и европейскими странами (230 кг против 350 кг на человека в год, соответственно) указывает на значительный потенциал для развития внутреннего рынка.

Однако, несмотря на позитивные тенденции последних лет, отрасль сталкивается с комплексом проблем, решение которых требует стратегического планирования и значительных финансовых вложений.

Основными проблемами молочной отрасли являются:

1. Низкая продуктивность животноводства. Российское молочное животноводство страдает от низкой отдачи. Средний надой на корову в России (5,5 тыс. литров в год) существенно уступает показателям стран ЕС (8-10 тыс. литров) [Молочная отрасль России в 2024 году в десяти графиках <https://milknews.ru/longridy/24-god-v-grafikah.html>]. Это связано с устаревшими методами содержания, некачественными кормами и отсталостью в селекционной работе.

2. Высокие издержки производства. Высокие издержки на корма, ветеринарное обслуживание и энергоресурсы делают производство молока в России экономически невыгодным. Например, стоимость электроэнергии для фермерских хозяйств на 30% выше, чем для промышленных предприятий, что

напрямую влияет на конкурентоспособность отечественной продукции на внутреннем рынке и ограничивает возможности ее вывоза за рубеж.

3. Недостаточный уровень переработки. Несмотря на увеличение производства сырого молока, значительная его доля не проходит необходимую обработку. Лишь около 60% молока подвергается промышленной переработке, остальное реализуется в сыром виде или используется населением. Это создает серьезные риски для здоровья и ограничивает возможности для развития перерабатывающей отрасли.

4. Инфраструктура и логистика. Слабая материально-техническая база для хранения и логистики негативно влияет на развитие отрасли. Удаленность производителей молока от перерабатывающих предприятия ухудшает качества сырья. Кроме того, усугубляют ситуацию и значительные транспортные расходы и неразвитость транспортной сети [5].

Для преодоления существующих проблем и дальнейшего развития молочного сектора необходимы комплексные меры поддержки со стороны государства и бизнеса.

Ключевыми направлениями этой поддержки являются:

1. Увеличение производства молока. Для этого необходимо улучшать генетику коров и методы селекции, чтобы повысить их продуктивность. Внедрение современных технологий кормления и содержания животных также будет способствовать росту надоев. Ожидается, что благодаря этим мерам средняя продуктивность коров достигнет 11 тонн молока в год [3].

2. Обновление и расширение производственных мощностей. Модернизация существующих молочных заводов и строительство новых предприятий позволит увеличить объемы переработки молока. Планируется, что увеличение доли переработанного молока снизит потери сырья и повысит общую эффективность молочной отрасли.

3. Модернизация логистики и хранения молока. Для обеспечения сохранности молока и оптимизации его доставки на перерабатывающие предприятия необходимо создать современную инфраструктуру за счет

внедрения передовых систем хранения и транспортировки, строительство специализированных терминалов и расширение сети холодильных складов [1]. Безусловно, подобные меры станут фундаментом для устойчивого развития всей отрасли.

4. Роль государства в поддержке молочной отрасли. Государственная политика должна быть направлена на всестороннюю поддержку молочной отрасли: оказание помощи небольшим фермерским хозяйствам, стимулирование вложений в обновление производственных мощностей, предоставление субсидий на закупочные цены молока. Эти меры обеспечат приток инвестиций и укрепят позиции российской молочной продукции.

В 2025 году государственная поддержка российской молочной промышленности выражается через льготное кредитование аграриев; компенсацию части расходов по договорам о целевом обучении на аграрных направлениях в вузах и части расходов на оплату труда и проживания студентов-практикантов; возврат части средств, потраченных на строительство или приобретение жилья для преподавателей аграрных вузов; предоставление субсидий на развитие сельского хозяйства в новых регионах и т.д. [2].

Таким образом, российская молочная промышленность обладает значительным потенциалом для дальнейшего роста и развития. Несмотря на проблемы, системное их решение открывает перспективы стабильного роста отрасли в ближайшем будущем. Ожидается, что предложенные мероприятия будут способствовать увеличению объемов производства молока, повышению его качественных характеристик и укреплению позиций российских производителей на мировом рынке.

Список литературы:

1. Горбачев, М.И. Логистика в молочной отрасли/ М.И. Горбачев, Г.А. Суворов// Управление рисками в АПК. – 2019. – №6. – С. 46-57. – DOI [Электронный ресурс]. URL: <https://www.agrorisk.ru/pub/201906/5>

2. Какие изменения ожидают молочную отрасль в 2025 году [Электронный ресурс]. URL: <https://milknews.ru/longridy/izmeneniya-v-molochnoy-otrasli-25-god.html>
3. Минсельхоз: продуктивность коров нужно повысить на 16% [Электронный ресурс]. URL: <https://news.milkbranch.ru/2025/02/minselhoz-produktivnost-korov-nuzhno-povysit-na-16-2/>
4. Производство и потребление молока в РФ и рейтинг производителей [Электронный ресурс]. URL: <https://agromics.ru/novosti/moloko/>
5. Производство молока в России: проблемы, перспективы, статистика [Электронный ресурс]. URL: <https://www.liton.ru/blog/proizvodstvo-moloka-v-rossii/>
6. Социальная политика государства в контексте долгосрочных национальных целей развития/ И.Ю. Карелин, Б.Р. Юлдыбаев, Г.А. Мусина [и др.]. – Уфа: Башкирская академия государственной службы и управления при Главе Республики Башкортостан, 2024. – 412 с.

БЮДЖЕТИРОВАНИЕ КАК ИНСТРУМЕНТ ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Баева А.Л.

студент магистратуры,

Нижегородский институт управления – филиал РАНХиГС

Аннотация. Статья посвящена бюджетированию как части финансового планирования промышленного предприятия. В статье уделено внимание современным метода бюджетирования: ZBB, ABB, а также рассмотрен метод Beyond Budgeting. Обоснована актуальность использования данных методов в связи с возможностью с их помощью адаптироваться к постоянным изменениям внешней среды предприятия. Результатом исследования стал

вывод о том, что внедрение в промышленное предприятие гибких методов бюджетирования позволяет повысить уровень финансовой устойчивости.

Ключевые слова: бюджетирование, бюджет, промышленное предприятие, финансовое планирование, планирование, управление.

Бюджетирование представляет собой важнейший элемент финансового планирования, обеспечивающий предприятиям возможность эффективного управления ресурсами и устойчивого развития. Как отмечают Л.С. Боташева и Ф.Э. Абазалиева, «бюджетирование в системе планирования предприятия – это процесс разработки, исполнения и контроля бюджетов, которые являются финансовым выражением операционных планов предприятия» [2, с. 79]. Оно позволяет сформировать комплексную картину финансового состояния организации, определить цели, спрогнозировать результаты и своевременно выявить отклонения от плановых показателей.

Финансовое планирование на промышленном предприятии невозможно без четко выстроенной системы бюджетов, которая связывает стратегические и оперативные уровни управления. По сути, бюджетирование формирует «упорядоченную систему управления экономикой, способствующую оптимизации финансовых потоков и максимально эффективному распределению ресурсов предприятия». Через бюджеты осуществляется конкретизация стратегических планов, выраженная в стоимостных показателях, что обеспечивает их практическую реализацию в деятельности подразделений.

Как справедливо отмечается в статье Т.Г. Шешуковой, Е.Р. Мухиной и А.К. Сагидуллина, «вопросы совершенствования методических аспектов системы бюджетирования и финансового планирования значимы в теории и практике учетно-аналитической системы хозяйствующего субъекта». Выбор метода бюджетирования определяет эффективность управления предприятием, а также качество принимаемых управленческих решений. Авторы подчеркивают, что «в условиях устойчивого развития предприятия необходимо использовать все доступные способы по повышению эффективности и

оптимизации рабочих процессов, достижению поставленной цели способствует правильный выбор метода бюджетирования» [6, с. 265].

Современная практика промышленного менеджмента выделяет несколько ключевых методов бюджетирования: централизованное, децентрализованное, на основе выделения центров финансовой ответственности (ЦФО), бизнес-процессов (ABB-бюджетирование), бюджетирование с нуля (ZBB) и метод «Beyond Budgeting». Для промышленных предприятий, где важна оперативность реакции на изменение внешней среды, наиболее эффективным становится комбинированное бюджетирование, сочетающее преимущества обоих подходов.

С позиций современной управленческой теории, бюджетирование выполняет сразу несколько ключевых функций: планирование операций, координацию подразделений, стимулирование управленческого персонала, контроль текущих операций и оценку результатов. Бюджетирование представляет собой основной инструмент управления организацией, так как его основная цель – повышение результативности деятельности как отдельных функциональных подразделений, так и компании в целом. Оно обеспечивает достоверное прогнозирование финансово-хозяйственной деятельности и своевременное выявление узких мест в системе менеджмента.

Для промышленных предприятий, функционирующих в сложной конкурентной среде, ключевое значение имеет интеграция бюджетирования с другими элементами финансового планирования. Взаимосвязь между стратегическим и операционным уровнями планирования обеспечивает комплексный характер финансового управления. Эффективность бюджетирования напрямую связана с уровнем контроля и качеством управленческого учета. В рамках концепции контроллинга бюджеты становятся инструментом управления по отклонениям. Это позволяет отслеживать показатели маржинальной прибыли, себестоимости и рентабельности, оперативно выявлять причины несоответствий и принимать корректирующие решения.

На промышленных предприятиях особое внимание уделяется видам бюджетов, используемых в зависимости от горизонта планирования и характера задач. По классификации различают стратегические, долгосрочные, среднесрочные и оперативные бюджеты. В условиях нестабильной экономики все чаще применяются гибкие и скользящие бюджеты, предусматривающие постоянное обновление данных и уточнение показателей с учетом изменений внешней и внутренней среды организации [4, с. 12].

Следует подчеркнуть, что для современных промышленных предприятий важна не столько формальная сторона бюджетирования, сколько его управленческий потенциал. Бюджеты становятся инструментом коммуникации между подразделениями, обеспечивая согласованность действий и повышая ответственность управленцев. Формирование эффективной системы бюджетирования требует учета отраслевой специфики, размера предприятия и уровня его цифровой зрелости. Для промышленных компаний, ориентированных на инновации, целесообразно внедрение моделей АВВ-бюджетирования, основанных на анализе бизнес-процессов. Этот метод позволяет более точно определить затраты и доходы, связанные с каждым процессом, а также улучшить контроль над ними. В результате формируется прозрачная система управления затратами, что важно при производстве материалоемкой продукции [1, с. 40].

Таким образом, бюджетирование выполняет не только функцию планирования, но и информационную, аналитическую и мотивационную роли. Бюджетирование не ограничивается разработкой плановых и фактических бюджетов, оно нацелено на осуществление контроля исполнения плана и заблаговременное выявление отклонений. Практика промышленных предприятий показывает, что успешное внедрение бюджетирования способствует не только повышению финансовой устойчивости, но и улучшению корпоративной культуры, росту прозрачности и ответственности на всех уровнях управления. Интеграция современных методов, от традиционного ЦФО-подхода до концепции Beyond Budgeting, дает возможность формировать

гибкие и адаптивные финансовые системы, соответствующие вызовам современной экономики.

Список литературы:

1. Боев А.Г. Процесс бюджетирования стратегии преобразований промышленного комплекса в условиях цифровизации// Вестник университета. 2022. №7. С. 37-45.
2. Боташева Л.С. Бюджетирование в системе планирования предприятия// Журнал прикладных исследований. 2024. Т. 1. С. 79-85.
3. Демина И.Д. Методология бюджетирования промышленного предприятия// Управленческий учет. 2021. №12. С. 367-375.
4. Панфилова Е.Е. Бюджетирование как инструмент повышения эффективности деятельности промышленной организации// Московский экономический журнал. 2024. №3. С. 10-30.
5. Пыркин А.Г. Подходы к совершенствованию процесса бюджетирования предприятий в условиях неопределенности// Индустриальная экономика. 2024. №3. С. 136-141.
6. Шешукова Т.Г. Анализ методов бюджетирования на предприятии и особенности их внедрения// Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. 2024. №3. С. 264-275.

СИСТЕМА КЭШ-ПУЛИНГ (CASH POOLING) КАК СПОСОБ УПРАВЛЕНИЯ ДЕНЕЖНЫМИ ПОТОКАМИ КОРПОРАЦИЙ: СУЩНОСТЬ И ОСОБЕННОСТИ

Баева А.Л.

Студент магистратуры,

Нижегородский институт управления – филиал РАНХиГС

Аннотация. В статье рассматривается внедрение кэш-пулинга в управлении денежными потоками корпораций, раскрыты теоретические и практические аспекты. В современных условиях кэш-пулинг становится все более востребованным инструментом управления денежными потоками для крупных российских корпораций. Однако применение кэш-пулинга в России имеет ряд особенностей, обусловленных законодательными и регуляторными ограничениями, а также налоговыми последствиями.

Ключевые слова: кэш-пулинг, номинальный кэш-пулинг, реальный кэш-пулинг, корпорации, денежные потоки.

Ключевая задача управления финансами в корпорациях – эффективное управление ее денежными потоками. При этом, чем сложнее и масштабнее бизнес-процессы и чем больше ступеней управления, тем сложнее достичь цели. Одним из способов, позволяющих координировать и совершенствовать управление финансами предприятия, является «кэш-пулинг» («cash pooling»). Данный метод управления денежными потоками особенно эффективен для компаний с широкой территориальной структурой, многочисленными дочерними организациями, представительствами и филиалами.

Активное применение кэш-пулинга связано с Поручением Президента Российской Федерации В.В. Путина от 5 декабря 2014 г. №Пр-2821 о создании единых казначейств для головных, дочерних и зависимых от них организаций в государственных корпорациях и компаниях, доля Российской Федерации в уставных капиталах которых составляет более 50 процентов [8]. Однако по

состоянию на сегодняшний день правовая база, регулирующая отношения в рамках системы «кэш-пулинг» несовершенна. В Гражданском кодексе Российской Федерации (далее – ГК РФ) нет чёткого определения данного механизма, кроме этого, не указаны условия и другие особенности её применения. Правовое определение можно найти в приказе Росстата от 30.07.2021 №460 «Об утверждении форм федерального статистического наблюдения для организации федерального статистического наблюдения за ценами и финансами» (далее — Приказ). В котором указано, что «кэш пулинг — это договор внутригруппового займа между компаниями» [3, с. 216]. Кроме этого, перечислены субъекты, имеющие право использовать данный инструмент финансового менеджмента: «кэш пулинг могут использовать отдельные юридические лица, объединенные в группу под управлением единого казначейского центра, сетевые компании, имеющие развитую филиальную сеть или крупные корпорации с большим количеством дочерних обществ» [3, с. 217]. Отдельные аспекты применения данного финансового инструмента можно подчеркнуть и в разъяснениях Налогового органа, и в ходе анализа судебной практики. К примеру, поскольку «кэш-пулинг» рассматривается как займ, то ставка по нему должна быть сопоставима с рыночными ставками, в противном случае это может быть трактовано как получение необоснованной налоговой выгоды юридическим лицом [4, с. 336] в части исчисления налога на прибыль.



Рисунок 1 – Классификация кэш-пулинга

Принято различать реальный (материальный или физический) и условный (номинальный или виртуальный) кэш-пулинг, что представлено на рис.1. На практике кэш-пулинг предназначен для оптимизации денежных потоков компании посредством полной аккумуляции (консолидации) денежных средств на едином центральном счете (Мастер-счете) из финансовых счетов филиалов, дочерних обществ, входящих в состав холдинга и находящихся под единым механизмом управления [1, с. 117]. Это является неотъемлемым преимуществом при контролировании крайне важных финансовых показателей – ликвидность и финансовая независимость. Внедрение кэш-пулинга также способствует повышению прозрачности финансовых потоков и улучшению контроля над затратами. Единая система позволяет отслеживать осуществляемые транзакции, анализировать структуру расходов и оптимизировать затраты, поскольку компания имеет возможность эффективно использовать избыточные средства одной компании для покрытия кассового разрыва в другой, не прибегая при этом к заемным средствам финансирования. Не меньшую значимость имеет сокращение организационных расходов (затраты на оплату труда, аренду помещений и пр.) за счет снижения дублирующих функций в дочерних обществах, входящих в группу компаний под единым руководством. Кроме этого, компания имеет возможность размещать временно свободные средства, консолидированные со всех компаний, входящих в корпорацию, что дает повышенный процент за овернайт и другие банковские инструменты [2, с. 163].

В международной практике кэш-пулинг активно используется крупными корпорациями (Total, ExxonMobil, GDF-SUEZ и пр.). В России кэш-пулинг пока не получил широкого распространения, хотя интерес к нему со стороны крупных холдингов и корпораций растет. Среди отечественных предприятий можно упомянуть такие крупные компании как АО «Сибирская Угольная Энергетическая Компания» (АО «СУЭК»), ПАО «Мосэнерго», ПАО «Газпром»

и пр. При этом у последнего внедрение системы позволило увеличить эффективность размещения временно свободных средств примерно на 40% [5].

Таким образом, российское законодательство не содержит четких норм, регулирующих кэш-пулинг, что создает риски при его применении. В перспективе можно ожидать развития нормативно-правовой базы в отношении кэш-пулинга в России, что будет способствовать его более широкому распространению [3, с. 223].

Список литературы:

1. Дворецкая А.Е. Деньги, кредит, банки: учебник для вузов. М.: Изд-во Юрайт, 2025. 555 с.
2. Ермоловская О.Ю., Комарова М.А. Практические аспекты кэш-пулинга как вида управления денежными потоками корпорации// Бизнес. Образование. Право. 2019. №1. С. 160-164.
3. Ибадова Л.Т. Правовое положение участников договора внутригруппового займа между компаниями (кэш пулинга) под управлением единого казначейского центра// Вестник Университета имени О.Е. Кутафина. 2021. №11. С. 216-224.
4. Колабская Н.П. Налоговые риски централизованного управления финансовыми ресурсами на примере использования системы кэш-пулинга// Форум молодых ученых. 2017. №7. С. 365-368.
5. ПАО «Газпром» [Электронный ресурс]// Официальный сайт: [сайт]. [2025]. URL: <https://www.gazprom.ru/press/news/reports/2011/kruglov-cash-pooling/> (дата обращения: 28.10.2025).
6. Таранец А.С. Практика применения технологии cash pooling на примере крупной машиностроительной компании// Символ науки. 2023. №7-1. С. 43-46.
7. Филимонова Е.А. Кэш-пулинг в холдингах РФ: оценка необходимости и эффективности внедрения// Пермский финансовый журнал. 2017. №1. С. 114-128.

8. Яровая Е.В. Управление денежными потоками с использованием инструментов cash management в холдинговых структурах и компаниях с развитой филиальной сетью// Финансовый вестник. 2018. №3. С. 28-36.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СПЕЦИАЛЬНЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ЗНАНИЙ ПРИ ИССЛЕДОВАНИИ ОПЕРАЦИЙ С АКЦИЗНЫМ НАЛОГОМ

Баранова Е.Д.

Студент специалитета,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

Аннотация. Актуальность данной статьи обуславливается высокой общественной опасностью преступлений в налоговой сфере. Налоги формируют бюджет государства, который необходим для осуществления его основополагающих функций. В статье рассматривается понятие акцизного налога, как налога, формирующего федеральный бюджет, приведены примеры налоговых преступлений и основные способы применения специальных знаний при их расследовании.

Ключевые слова: акциз, налоговое правонарушение и преступление, специальные знания, судебная экономическая экспертиза.

Акциз – косвенный федеральный налог, цель которого не только в пополнении государственного бюджета, но и в ограничении спроса на потенциально опасную для здоровья человека и окружающей среды продукцию.

Подакцизными товарами в соответствии со статьей 118 Налогового кодекса РФ (далее – НК РФ) являются спирто-, сахаросодержащая, алкогольная, табачная продукция, легковые автомобили и мотоциклы, бензин и разные виды топлива, а также иные товары, применяемые в промышленном и иных видах производства [1, Глава 22].

Плательщиками данного налога являются юридические лица, индивидуальные предприниматели, а также лица осуществляющие операции с подакцизными товарами, которые признаются объектом налогообложения. На производство и реализацию некоторых подакцизных товаров необходимо получить свидетельство в соответствии с НК РФ, или же лицензию [2, Глава 3].

Объектом налогообложения акцизного налога являются реализация, продажа, передача, ввоз подакцизной продукции.

Выделяют три вида налоговых ставок акцизного налога:

- адвалорные, или процентные, как установленный процент от стоимости продукции;
- твердые, как фиксированная сумма на объем продукции, например, 740 руб. за 1 л. безводного этилового спирта, содержащегося в подакцизном товаре;
- комбинированные, то есть сочетание первых двух видов.

На основе вида применяемой налоговой ставки и объекта налогообложения определяется налоговая база. Так, при реализации подакцизной продукции при применении к ней твердой налоговой ставки налоговой базой является объем такой продукции, а при адвалорной ее стоимость. При ввозе подакцизных товаров на территорию Российской Федерации при применяемой к ним твердой ставки налоговой базой выступает объем ввозимой продукции, при адвалорной – сумма таможенной стоимости и таможенной пошлины на ввозимую продукцию. При комбинированных ставках налоговой базой выступает и объем реализуемой/ввозимой продукции, и ее стоимость.

Налоговым кодексом РФ предусмотрен также налоговый вычет, который уменьшает сумму уплачиваемого налогоплательщиком налога. Так при приобретении подакцизного товара налогоплательщиком вычету подлежит сумма акциза, заложенная в стоимости приобретенного товара.

Санкции за налоговые правонарушения предусмотрены Налоговым кодексом РФ, как правило, это штрафы и пенни за несвоевременное

перечисление налога в бюджет, либо неполное предоставление информации по запросу налогового органа.

Наибольшую общественную опасность представляют налоговые преступления. К ним относятся составы, предусмотренные статьями 198, 199, 199.1, 199.2 Уголовного кодекса Российской Федерации. Так, ст. 198 Уклонение физического лица от уплаты налогов, сборов, страховых взносов (и аналогичная по отношению к организациям – ст. 199), устанавливает ответственность за умышленное уклонение от уплаты обязательных платежей путем непредставления налоговой декларации, либо внесения в нее заведомо ложных сведений [3, Глава 22].

Специальные знания могут использоваться в процессе осмотра места происшествия для обнаружения значимой для дела экономической информации, зафиксированной на материальных носителях, при проведении ревизии и документальной проверки, в качестве консультации специалиста. Основной процессуальной формой применения специальных экономических знаний является судебная экспертиза. В процессе нее лицо, обладающее специальными знаниями, отвечает на вопросы, поставленные перед ним следователем, путем исследования представленных на экспертизу объектов (документов) [4, Глава 5].

Исследование операций по акцизному налогу в ходе экспертизы сводится:

- к изучению формирования налоговой базы, а именно исследованию правильности отражения в учете выручки/доходов от реализации (иных операций, формирующих объект налогообложения) подакцизных товаров, наличия налоговых вычетов по данному налогу и правильности их расчетов;
- к определению применяемой налоговой ставки, ее вида и размера исходя из требований закона;
- к установлению правильности отражения сумм налога в налоговой декларации, предоставляемой налоговому органу и др. [5, С. 111-126].

Сложности в формировании налоговой базы могут возникнуть при определении того, какой товар относится к категории подакцизных.

Организация самостоятельно определяет перечень товаров, по которым начисляется подакцизный налог на основе характеристик таких товаров, описанных в законе. В практике можно встретить ситуации, когда в ходе налоговой проверки выясняется, что организация осуществляла реализацию товара, который по своим свойствам являлся подакцизным, но в учете организации таковым не был обозначался. В качестве примера можно привести налоговое решение, которое обязывало организацию уплатить сумму акцизного налога за товар, который не был отнесен к подакцизным и налоговые декларации по которому не выставлялись. В ходе налоговой проверки, в том числе с применением специальных знаний в области химии, определено, что спорный товар является подакцизным (продукция с содержанием этилового спирта более 9% в емкости объемом более 250 мл), таким образом, организация должна была заплатить акциз на сумму 59 млн. руб. [6]. Следовательно, перед назначением судебной экономической экспертизы по исследованию акцизного налога следователь должен убедиться в том, что характеристики продукции организации, позволяют отнести ее к категории подакцизных товаров. Для этого следователю необходимо предварительно назначить товароведческую экспертизу с вопросами о наличии у продукции свойств и характеристик, позволяющих отнести ее к подакцизным товарам, и только после этого назначить судебную экономическую экспертизу, с целью расчета суммы неуплаченного акцизного налога по реализации данного товара. Либо же назначить комплексную экспертизу с вопросами товароведческой и экономической экспертиз.

Акцизный налог формирует федеральный бюджет государства. Налоговые правонарушения и преступления, связанные с уплатой акцизов, несут высокую общественную опасность, поскольку бюджет государства необходим для осуществления его функций по обеспечению жизнедеятельности граждан. Поэтому применение специальных экономических знаний в выявлении, раскрытии, расследовании таких правонарушений и преступлений имеет важное значение.

Список литературы:

1. Налоговый кодекс Российской Федерации часть 2/ СПС «Консультант Плюс»// URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28165/
2. Федеральный закон «О государственном регулировании производства и оборота этилового спирта, алкогольной и спиртосодержащей продукции и об ограничении потребления (распития) алкогольной продукции» от 22.11.1995 №171-ФЗ/ СПС «Консультант Плюс»// URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8368/
3. Уголовный кодекс Российской Федерации от 13.06.1996 №63-ФЗ/ СПС «Консультант Плюс»// URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_10699/
4. Пособие «Практические вопросы расследования налоговых преступлений» (утв. Генеральной прокуратурой РФ, Следственным комитетом РФ, МВД России, Федеральной налоговой службой и Федеральной таможенной службой) направлено письмом Генеральной прокуратуры РФ от 11 августа 2020 г. №36-10-2020/ СПС «Гарант»// URL: <https://base.garant.ru/407456377/>
5. Тимченко, В.А. Судебная налоговая экспертиза: учебное пособие/ В.А. Тимченко. - Москва: ИНФРА-М, 2024. - 181 с. Текст: электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2144632>
6. Картотека арбитражных дел kad.arbitr.ru: арбитражное дело №А43-16415/2017// URL: <https://kad.arbitr.ru/Card/10c9e4c8-b107-46d4-ab84-b501b74b08d4>.

ЭФФЕКТИВНОСТЬ КОРОТКИХ ВИДЕОРОЛИКОВ В ПРОДВИЖЕНИИ МАЛОГО БИЗНЕСА

Белоусова К.С.

Студент бакалавриата,

Самарский национальный исследовательский университет

им. академика С.П. Королева

Аннотация. В работе рассматриваются особенности использования коротких видеороликов в интернет-маркетинге малого бизнеса. На примере компании Aviasales анализируются способы повышения вовлечённости и узнаваемости бренда через юмористический и нестандартный контент. Исследование показывает, что короткие видео формируют эмоциональную лояльность аудитории и способствуют органическому росту охвата. Результаты подтверждают эффективность креативных подходов в цифровых коммуникациях при минимальных затратах.

Ключевые слова: интернет-маркетинг, короткие видеоролики, малый бизнес, Aviasales.

Развитие цифровых платформ радикально изменило подходы бизнеса к продвижению товаров и услуг. В условиях высокой информационной конкуренции сокращается среднее время удержания внимания пользователей, что делает короткие видеоформаты одним из наиболее востребованных инструментов маркетинговых коммуникаций [1]. По данным исследования Data Insight (2024), более 70 % российских пользователей в возрасте до 35 лет ежедневно просматривают короткие видеоролики на платформах ВК и TikTok. Компании всё чаще используют такие форматы не только для прямой рекламы, но и для построения эмоциональной связи с аудиторией [2]. Несмотря на активное применение данного инструмента, остаются недостаточно исследованными вопросы влияния непрямого, а именно юмористического, развлекательного, ассоциативного контента на

узнаваемость бренда и уровень вовлечённости пользователей. В частности, мало изучено, как нестандартные формы коммуникации способствуют повышению лояльности потребителей при отсутствии прямой рекламной составляющей.

Цель исследования – оценить эффективность коротких видеороликов как инструмента продвижения бренда и повышения вовлечённости аудитории на примере компании Aviasales.

Для достижения цели были поставлены следующие задачи:

1. проанализировать содержание коротких видеороликов Aviasales, опубликованных в ВК Клипы и TikTok;
2. определить ключевые элементы контента, влияющие на вовлечённость и узнаваемость бренда;
3. сопоставить результаты с практикой продвижения малого бизнеса, использующего аналогичные форматы.

Исследование носило аналитико-эмпирический характер и включало контент-анализ 15 коротких видеороликов компании Aviasales, размещённых на официальных страницах в TikTok и ВК Клипы в 2024 году. Оценка эффективности проводилась по четырём показателям: количество просмотров, количество реакций (лайков и комментариев), наличие брендовых элементов (логотип, фирменный стиль, слоганы), тематическая связь контента с основной деятельностью компании. Дополнительно для сравнительного анализа были рассмотрены видеоролики двух малых предприятий туристической сферы, использующих аналогичные площадки. Проведённый анализ показал, что среднее количество просмотров коротких видеороликов Aviasales составляет около 500 тыс. на одну публикацию, при среднем уровне вовлечённости 6–8%, что значительно выше аналогичных показателей у конкурентов (2–3%). Лишь в 40% роликов прослеживается прямая связь с деятельностью компании, поиском и продажей авиабилетов. Однако во всех видео присутствует узнаваемый фирменный стиль, юмористическая подача и отсылка к бренду через визуальные и речевые элементы. Даже непрямая

коммуникация, основанная на эмоциональной и культурной идентичности, способствует росту узнаваемости и лояльности аудитории. Дополнительное наблюдение показало, что значительную роль в эффективности коротких видеороликов играет алгоритмическая дистрибуция контента. Платформы TikTok и ВК Клипы используют рекомендательные системы, основанные на анализе пользовательского поведения и машинного обучения. Это позволяет даже небольшим брендам получать высокий органический охват без значительных затрат на рекламу. Согласно данным Data Insight [2], до 60% просмотров коротких видео в TikTok формируется за счёт рекомендаций, а не подписок, что существенно повышает потенциал вирусного распространения контента. Грамотное использование алгоритмов платформ, подбор релевантных хэштегов, оптимизация первых секунд видео, выбор трендовых звуков становится ключевым фактором успеха в продвижении малого бизнеса. Сравнение с контентом малых компаний показало, что строго рекламные видео вызывают меньше интереса у пользователей, что подтверждает гипотезу о более высокой эффективности развлекательного и креативного подхода в цифровом маркетинге [3].

Короткие видеоролики представляют собой эффективный инструмент интернет-маркетинга для малого и среднего бизнеса, позволяющий формировать узнаваемость бренда и вовлечённость аудитории при минимальных финансовых затратах. Использование юмора, трендов и сторителлинга повышает уровень восприятия контента и способствует эмоциональной связи с брендом, даже при отсутствии прямых рекламных сообщений. Опыт компании Aviasales демонстрирует, что нестандартный контент формирует устойчивый имидж бренда как близкого аудитории, что особенно важно для молодых потребителей. Эффективность коротких видео во многом определяется алгоритмами рекомендаций цифровых платформ [4]. Компании, использующие аналитические инструменты и оптимизирующие контент под особенности алгоритмов TikTok и ВК Клипов, способны значительно увеличить органический охват и повысить результативность

маркетинговых коммуникаций. В дальнейшем перспективным направлением является изучение влияния коротких видео на конверсию, а также тонального анализа комментариев для оценки эмоционального отклика пользователей [5].

Список литературы:

1. Савенкова Е.В. Интернет-маркетинг и современные цифровые коммуникации. — М.: Инфра-М, 2022. — 256 с.
2. Data Insight. Digital Trends 2024: развитие форматов коротких видео в России [Электронный ресурс]. — М., 2024. — Режим доступа: <https://datainsight.ru> (дата обращения: 20.10.2025).
3. Дьяконова Н.А. Социальные сети как инструмент продвижения малого бизнеса// Российский журнал менеджмента. — 2023. — Т. 21, №2. — С. 45–52.
4. Калмыкова Н.М. Интернет-маркетинг: современное состояние и тенденции развития// Экономика и предпринимательство. — 2022. — №12 (149). — С. 528–531.
5. Горохова А.Е. Цифровой маркетинг и продвижение брендов в социальных сетях// Вестник Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова. — 2023. — Т. 20, №3 (135). — С. 74–81.

О ВЛИЯНИИ САНКЦИЙ И ТОРГОВЫХ ОГРАНИЧЕНИЙ НА ЭКОНОМИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ СТРАНЫ

Бердникова П.М.

Студент бакалавриата,

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при
Президенте Российской Федерации

Научный руководитель

Гончарова Н.А.

Кандидат эконом. наук, доцент,

заведующий базовой кафедрой менеджмента и информационных технологий,
Братский государственный университет

Аннотация. Данная статья посвящена вопросам влияния торговых санкций и ограничений на страну. Отдельно поднимается вопрос современного воздействия санкций со стороны США и различных стран Европы на экономическое состояние и развитие России, а также ее перспективы в части инфраструктурного и технологического развития.

Ключевые слова: экономические санкции, промышленное производство, внешнеэкономические связи.

В настоящее время в период политической неопределенности, длительного санкционного давления, которое в отношении России неуклонно нарастает, важно понимать, как оно работает и какое последствие за собой несет. Санкции достаточно широко используются в международной дипломатии, в то же время они могут показывать быстрый негативный эффект, который в полной мере экономика ощущает не сразу, а спустя какое-то время, следовательно, актуальность поднимаемой проблемы сегодня не вызывает сомнения.

Санкции – это система невоенных, в основном экономических мер, направленных на достижение каких-либо целей их инициатором. Этот

инструмент впервые был использован Древними Афинами. В истории каждого столетия также можно найти примеры использования экономических ограничений. Исторически со стороны США в отношении СССР и современной России неоднократно вводились различные ограничения. Например, после окончания ВОВ в 1948 г. США вводило ограничения на экспорт стратегических материалов, оборудования и вооружений в СССР. В 1980 г. после входа советских войск в Афганистан США объявил ряд санкций, включая временное прекращение продажи зерна Советскому Союзу («зерновое эмбарго») и запрет американским компаниям поставлять оборудование и технологии, используемые в нефтегазовой отрасли. Начиная с 2014 г. в связи с ситуацией с Крымом, а позже с Украиной, в отношении России применяются разного рода санкции: ограничение доступа российских банков и компаний к западному капиталу и финансированию, ограничение сотрудничества в области обороны и энергетики, запрет на экспорт высокотехнологичных товаров двойного назначения и оборудования для нефтедобычи, сокращение объемов торговли и т.д.

Как правило, отдельные государства или международные организации вводят санкции как ответную меру на какие-либо действия. В современных условиях для инициатора санкции имеют ряд преимуществ, таких как:

- ставят целью поразить экономику страны-объекта санкций, что приведет к изменению ее поведения на международной арене;
- являются менее затратными относительно военного или какого-либо иного прямого вмешательства;
- сопровождаются минимальными рисками для гражданского населения, не влекут за собой осуждение со стороны мирового сообщества.

Иван Тимофеев, к.полит.н, доцент МГИМО МИД России, утверждает, что в современном мире экономические санкции прочно вошли в повестку дня международных отношений. Обычно могут иметь целью принудить страну к смене внешней или внутренней политики, ограничить ее в технологиях, товарах или финансах, важных для её оборонных или экономических возможностей [1].

Состав санкционной программы определяется ее инициатором. Например, СБ ООН может вводить ограничительные меры в отношении какого-либо государства, если была установлена угроза миру или международной безопасности. В соответствии со ст. 41 Устава ООН эти меры могут включать полный или частичный перерыв экономических отношений, железнодорожных, морских, воздушных, почтовых, телеграфных, радио или других средств сообщения, а также разрыв дипломатических отношений [2]. Самые распространенные меры воздействия состоят из заморозки активов, запрета на поставки вооружений и военной техники и на перемещение.

США часто прибегают к экономическим санкциям как инструменту внешней политики для продвижения своих национальных интересов и ценностей на международной арене. Среди них закон о торговле с враждебными государствами, о контроле над экспортом, о торговле чистыми алмазами, запрет на въезд в США и другие меры невоенного воздействия.

Что касается Евросоюза, то он в основном ориентирован на меры дипломатического воздействия, что связано с тем, что ЕС является объединением государств. Для европейских санкций свойственна индивидуализация (направленность на конкретные лица, организации или отрасли) и возможность гибкого подхода, позволяющий вводить временные или постоянные меры в зависимости от ситуации. Среди них запрет на въезд в страны ЕС, замораживание активов, ограничения на поставку товаров и услуг и др.

В любых финансово-экономических отношениях всегда имеется как минимум две стороны. Наложение санкций, например, в сфере товарооборота в отношении какой-либо страны ведет к разрыву сложившихся связей. Естественно, объект санкций начинает искать новые решения или способы их обхода или же искать точки роста внутри страны, что приводит к формированию и развитию новых взаимоотношений [3]. Так, введенные антироссийские привели к наращиванию объемов внутреннего производства,

развитие сфер, которые ранее были наполнены импортируемыми товарами или услугами и т.п. [4]. Рассмотрим некоторые из уже сложившихся тенденций.

1. Изменяется экономическая география страны. Развитие Сибири и Дальнего Востока не будет ограничиваться только транспортной инфраструктурой. Теперь бизнесу выгоднее размещать производства ближе азиатским рынкам, следовательно, в этих регионах будет развиваться инфраструктура жилищного строительства и поддержки населения. Параллельно с развитием восточной части страны рассматриваются инвестиционные проекты в южном направлении. Например, по данным ЕБР пропускная способность коридора «Север – Юг» увеличится к 2030 г. на 85%.

2. Наблюдается активный рост промышленного производства. По данным Росстата, наибольший рост производства в 2023 г. показали отрасли, связанные с выпуском компьютеров — 32,8%, готовых металлических изделий — 27,8%, производство транспортных средств [5]. В это же время уровень загрузки производственных мощностей составил 81% [6].

3. Расширяются торговые внешнеэкономические связи между азиатскими странами. Аналитик РСМД Никита Смагин считает, что, например, российская нефть, промышленное оборудование и автомобили довели товарооборот с КНР до уровня 240 миллиардов долларов в 2023 г. Этот показатель значительно выше, чем в 2020 году» [7].

Таким образом, экономические санкции в современном мире активно применяются и являются достаточно сильным экономическим инструментом давления, однако они несут за собой существенные издержки как для их инициаторов, так и для их адресатов. Обе стороны недополучают экспорта или импорта, поступлений в бюджет, замораживаются активы, закрываются производства, предприятия перестраивают свои бизнес-модели, усиливаются инфляционные процессы и т.д., что в целом приводит к охлаждению в дипломатических отношениях между странами, а порой и к их полному разрыву. В то же время надо понимать, что долгосрочные последствия санкций

зависят от множества факторов, включая экономическое развитие, международные отношения и внутренние реформы каждой страны.

Подводя итог добавим, наблюдаемая последние десятилетия глобализация санкций приводит к тому, что все больше стран и организаций попадают под их воздействие или включаются в «санкционную гонку», и что в целом самым негативным образом сказывается на развитие мировой экономики.

Список литературы:

1. Тимофеев И.Н. Санкции вместо дипломатии. Россия в глобальном мире, адрес доступа: <https://clck.ru/3AF7Yb>
2. Устав ООН. Глава VII: Действия в отношении угрозы миру, нарушений мира и актов агрессии, адрес доступа: <https://www.un.org/ru/about-us/un-charter/chapter-7>
3. Соболев Т.С. Современное состояние экономики России в условиях санкций и перспективы ее развития/ Т.С. Соболев, А.И. Шарай// Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. – 2023. – №1 (44). – С. 7-15. – DOI 10.21777/2587-554X-2023-1-7-15. – EDN CCASCJ.
4. Бердникова П.М. Кадровый дефицит и его влияние на экономическую безопасность страны/ П.М. Бердникова// Финансово-экономическая безопасность Российской Федерации и ее регионов: сборник материалов IX Международной научно-практической конференции, Симферополь - Феодосия, 19 декабря 2024 года. – Симферополь: Крымский федеральный университет, 2025. – С. 20-22.
5. Промышленное производство. Индексы производства. Росстат, адрес доступа: https://rosstat.gov.ru/enterprise_industrial
6. Мониторинг предприятий. Банк России, адрес доступа: <https://cbr.ru/dkp/mp/>
7. Россия прокладывает новые торговые пути в Азию, чтобы ослабить санкции, адрес доступа: <https://inosmi.ru/20240418/torgovlya-268633354.html>

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА ДЛЯ ПЕРЕВОДА ЛАКУНАРНЫХ ЕДИНИЦ

Бессерёжнова Е.А.

Студент магистратуры,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

Аннотация. В рамках работы приводится описание использования искусственного интеллекта в качестве инструмента в переводе, лакунарных единиц. Данная работа ставит задачей проверить, насколько эффективно искусственный интеллект рефлексировал над качеством перевода.

Ключевые слова: перевод, лингвистика, искусственный интеллект, лакуны, безэквивалентная лексика.

В современном мире как никогда важна коммуникация между различными культурами, и, соответственно, между разными языками, поэтому очень часто в случае непонимания на помощь приходят автоматические переводы и искусственный интеллект [1—14]. Сейчас помимо базовых систем перевода (Google Translate, Яндекс Переводчик и т.д.) существуют и системы с искусственным интеллектом (DeepL, языковые модели). Но стоит отметить, что и люди и машины при переводе сталкиваются с трудностями в виде языковых лакун.

Лакуны (от лат. *lacuna* – пробел) – это «пробелы», «пустоты» в познании, «противоречия» и «темные места» в тексте. Конечно, изучение лакун началось с соединения гуманитарных направлений таких, как филология и социальные науки в рамках возрастания влияния межкультурной коммуникации. Зародыши подобных исследований можно обнаружить в работах российских этнопсихолингвистов Ю.А. Сорокина и И.Ю. Марковиной, которые, собственно, и положили начало изучению данной научной области [15].

Противоположным понятием является реалия.

Стоит упомянуть, что широкое распространение имеет термин "реалия", который представляет множество концепций и обозначает "область исследования в сфере пересечения языков и культур" [16, с. 29].

В переводе существует несколько подходов: Транслитерация/Транскрибирование (перенос внешней формы слова, произношения), Калькирование (перенос внутренней формы слова или словосочетания), Аналоговый/ассоциативный метод (подбор аналога в языке перевода), Экспликация/Описательный метод (объяснение значения слова или словосочетания)

Кроме того, очень часто возникают проблемы с переводом фразеологических единиц. К вышеперечисленным методам добавим: Поиск идентичной ф.е., Двойной/параллельный перевод (и сохранение ф.е., и экспликация)

Как бы то ни было, с появлением архитектуры Transformer и в последующем многоязычных языковых моделей (mBERT, XLM-R, GPT, mT5) машинный перевод вышел на новый уровень. Кроме того, multi-head attention позволяет модели учитывать сразу несколько видов зависимостей: синтаксических, семантических и дискурсивных.

Однако несмотря на то, что современные модели уже во многом преуспели, они всё же сталкиваются с некоторыми трудностями: неоднородность семантических данных; ограниченная культурная контекстуализация; проблема мета-семантики; прагматическая слепота.

Но несмотря на эти ограничения, языковые модели могут выступать инструментом для метаязыкового анализа.

Мы провели эксперимент, который заключался в сравнении переводов труднопереводимых понятий в языковой паре английский — русский базовыми системами и языковой моделью DeepSeek, а также анализ метаязыковых комментариев модели. Мы отобрали 100 слов безэквивалентной лексики в английском языке из словаря безэквивалентной лексики [17] и проанализировали способы их перевода с помощью языковой модели DeepSeek.

В результате модель адекватно перевела 71% лексики, 7% ей нужен был контекст, 22% неадекватный перевод. За адекватный перевод мы принимаем такие переводы, которые показывают, что модель по крайней мере понимает значение лексемы. К неадекватным переводам мы относим те, что далеки от истинного значения, и к “требуется контекст” мы относим те переводы, в которых модель выделила многозначность и представила наиболее вероятные варианты. На основе этих данных можно сделать выводы: языковая модель демонстрирует чувствительность к концептам, не имеющим точных эквивалентов в другом языке; модель демонстрирует понимание культурного сценария; модель проявляет способность к когнитивному расширению; обращает внимание на полисемантику слов и требует контекста; в некоторых случаях модель неадекватно определяет значение лексемы, скорее всего, она не встречалась; кроме того, модель может знать значение определённой лексемы и контекст её употребления в исходном языке, но может быть не в состоянии подобрать адекватный по эмоциональной окраске, оттенкам значения и т.д. эквивалент в языке перевода.

Список литературы:

1. Разин, В.В. Аллергодиагностика средствами искусственного интеллекта// Биосистемы: организация, поведение, управление: Тезисы докладов 77-й Всероссийской с международным участием школы-конференции молодых ученых, Нижний Новгород, 15–19 апреля 2024 года. Нижний Новгород: Нижегородский госуниверситет им. Н.И. Лобачевского, 2024. С. 302.
2. Разин В.В., Краснов А.А. Применение глубокого обучения в задачах диагностики заболевания по ЭКГ на наборе данных РТВ-XL// Математика и ИТ – вместе в цифровое будущее. Сборник трудов II Молодежной школы (Нижний Новгород, 24–28 апреля 2023 года). Нижний Новгород: Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, 2023. С. 66-72.

3. Краснов А.А., Разин В.В., Карчков Д.А. Классификация болезней сердца на наборе данных РТВ-XL при помощи глубокого обучения// Академический форум молодых ученых стран Большой Евразии «Континент науки»: Сборник тезисов докладов, Москва, 01–04 ноября 2023 года. Москва: Центр научно-технических решений, 2023. С. 548-551.

4. Разин В.В., Краснов А.А. Использование глубокого обучения в задачах диагностики заболевания по ЭКГ на наборе данных РТВ-XL// Биосистемы: организация, поведение, управление: Тезисы докладов 76-й Всероссийской с международным участием школы-конференции молодых ученых, Нижний Новгород, 11–14 апреля 2023 года. Нижний Новгород: Нижегородский госуниверситет им. Н.И. Лобачевского, 2023. С. 267.

5. Razin V. [et al.]. Determining the presence of heart disease by ECG in the РТВ-XL dataset using deep learning// Математическое моделирование и суперкомпьютерные технологии: Труды XXIII Международной конференции, Нижний Новгород, 13–16 ноября 2023 года. – Нижний Новгород: Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, 2023. С. 173-176.

6. Краснов А.А., Разин В.В., Карчков Д.А. Использование искусственного интеллекта для классификации ЭКГ// Биосистемы: организация, поведение, управление: Тезисы докладов 77-й Всероссийской с международным участием школы-конференции молодых ученых, Нижний Новгород, 15–19 апреля 2024 года. Нижний Новгород: Нижегородский госуниверситет им. Н.И. Лобачевского, 2024. С. 185.

7. Разин В.В., Краснов А.А. Применение машинного обучения в задачах диагностики заболевания по ЭКГ на наборе данных РТВ-XL// Математика и ИТ – вместе в цифровое будущее. Сборник трудов II Молодежной школы (Нижний Новгород, 24–28 апреля 2023 года). Нижний Новгород: Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, 2023. С. 73-79.

8. Разин В.В., Краснов А.А., Карчков Д.А. Классификация болезней сердца на наборе данных PTB-XL при помощи машинного обучения// Академический форум молодых ученых стран Большой Евразии «Континент науки»: Сборник тезисов докладов, Москва, 01–04 ноября 2023 года. Москва: Центр научно-технических решений, 2023. С. 570-573.

9. Razin V.V., Krasnov A.A. Determining the presence of heart disease by ECG in the PTB-XL dataset using machine learning// Математика и ИТ – вместе в цифровое будущее. Сборник трудов III Молодежной школы (Нижний Новгород, 22–26 апреля 2024 года). Нижний Новгород: Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, 2024. С. 38-42.

10. Razin V.V., Krasnov A.A. Solving the problem of diagnosing a disease by ECG on the PTB-XL dataset using machine learning// Математика и ИТ – вместе в цифровое будущее. Сборник трудов III Молодежной школы (Нижний Новгород, 22–26 апреля 2024 года). Нижний Новгород: Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, 2024. С. 43-48.

11. Разин, В.В. Применение искусственного интеллекта и цифровых технологий для решения проблем управления и социально-экономических задач// Актуальные проблемы управления: Сборник научных статей по итогам X Юбилейной Всероссийской научно-практической конференции, Нижний Новгород, 24 октября 2023 года. Нижний Новгород: Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, 2024. С. 650-653.

12. Сорокин Ю.А. Этнопсихоллингвистика. М.: Наука, 1988. 192 с.

13. Донец П.Н. Перевод и межкультурная адаптация текста/ П.Н. Донец: Социокультурные проблемы перевода. Воронеж, 2006. Вып. 7, ч. 1. С. 29–39.

14. Махонина А.А., Стернина М.А. Англо-русский словарь безэквивалентной лексики. Существительное. – Воронеж: Истоки, 2005. – 305 с.

ОСОБЕННОСТИ ДОКАЗЫВАНИЯ В ГРАЖДАНСКОМ ПРОЦЕССЕ ПРИ ИСПОЛЬЗОВАНИИ ЭЛЕКТРОННЫХ ДОКАЗАТЕЛЬСТВ

Бессонова Л.Д.

Студент бакалавриата,

Сибирский государственный университет путей сообщения

Шаталова Е.В.

Студент бакалавриата,

Сибирский государственный университет путей сообщения

Аннотация. Статья посвящена актуальным проблемам использования электронных доказательств в гражданском судопроизводстве. Активное развитие цифровых технологий обусловило появление новой формы доказательств – электронной, что потребовало адаптации процессуальных норм и практики их применения. В работе анализируется понятие электронных доказательств, их место в системе средств доказывания, а также специфика их представления, исследования и оценки судом. Особое внимание уделяется вопросам допустимости, относимости и достоверности таких доказательств, в частности, проблеме обеспечения их неизменности и надлежащего установления принадлежности. Делается вывод о необходимости дальнейшего совершенствования процессуального законодательства для создания эффективного и гибкого механизма работы с цифровой информацией.

Ключевые слова: гражданский процесс, электронные доказательства, цифровая информация, допустимость доказательств, достоверность доказательств, обеспечение доказательств, судебная практика.

Цифровая трансформация общества затронула все сферы жизни, включая правосудие. Электронная переписка, документы, подписанные электронной подписью, скриншоты веб-страниц, данные с мета-тегами, логи серверов и иная цифровая информация все чаще становятся основными средствами установления обстоятельств гражданского дела. Традиционные правила

доказывания, сформированные в эпоху бумажного документооборота, сталкиваются с новыми вызовами, порожденными виртуальной средой.

Несмотря на то, что статья 59 Гражданского процессуального кодекса РФ (ГПК РФ) в качестве источников доказательств называет письменные и вещественные доказательства, а также объяснения сторон и третьих лиц, электронные доказательства не выделены в отдельный вид. Это создает определенные сложности в их процессуальной квалификации и порядке использования. Целью настоящей статьи является комплексный анализ особенностей доказывания с использованием электронных доказательств в гражданском процессе России.

В российском гражданском процессуальном праве отсутствует легальное определение электронного доказательства.

Однако в статье 71 ГПК РФ указано, что документы, полученные посредством факсимильной, электронной или иной связи, допускаются в качестве письменных доказательств. Более широкий подход предлагается в статье 3 Федерального закона от 27.07.2006 № 149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации», где документированная информация определяется как информация, зафиксированная на материальном носителе.

Таким образом, под электронным доказательством следует понимать информацию, имеющую значение для дела, полученную из источника, содержащегося в электронной, цифровой или аналогичной форме, которая может быть воспринята человеком только с использованием специальных технических средств.

Правовая природа электронных доказательств является двойственной:

1. Как письменные доказательства: когда их содержание может быть адекватно отображено на материальном носителе (распечатка скриншота, электронного письма, документа).

2. Как вещественные доказательства: когда важна не только семантическая нагрузка, но и свойства самого цифрового объекта (например,

метаданные файла, содержащие сведения о времени создания и авторе, неизменяемость хэш-суммы файла).

Сторона, представляющая электронные доказательства, обязана обеспечить их доступность для суда и других участников процесса. На практике это чаще всего означает предоставление:

1. Распечатки электронного документа или переписки.
2. Скриншотов (снимков экрана), удостоверенных нотариально или заверенных простой подписью стороны.
3. Электронного носителя (флеш-карты, диска) с файлами.

Крайне важно, чтобы представленные материалы позволяли проверить их достоверность. Например, скриншот веб-страницы должен содержать URL-адрес и дату, а переписка из мессенджера – идентификаторы собеседников.

В связи с легкостью изменения цифровой информации ключевую роль играет институт обеспечения доказательств (ст. 64–66 ГПК РФ). Нотариальное обеспечение электронных доказательств (осмотр сайта, оформление протокола осмотра) придает им высокую степень достоверности и является наиболее эффективным способом их фиксации.

Критерии оценки электронных доказательств: допустимость, относимость и достоверность

1. Допустимость. Электронные доказательства допустимы, если соблюдены требования закона об их форме. Например, сделка, для которой законом установлена простая письменная форма, может быть заключена путем обмена электронными документами, позволяющими достоверно установить, что документ исходит от стороны по договору (п. 2 ст. 160 ГК РФ). Использование квалифицированной электронной подписи приравнивает электронный документ к бумажному, подписанному собственноручно.

2. Относимость. Установление относимости электронных доказательств связано с проблемой идентификации их источника. Суд должен быть уверен, что переписка велась именно с *opposing party*, а файл был создан

конкретным лицом. Для этого используются данные об IP-адресах, номерах телефонов, логинах в социальных сетях, а также иные circumstantial evidence.

3. Достоверность. Это наиболее сложный критерий оценки. Достоверность электронного доказательства означает, что оно не было изменено с момента его создания. Проверка достоверности может включать:

Электронные доказательства прочно вошли в арсенал средств доказывания в гражданском процессе. Их особенность заключается в специфической форме, требующей адаптации традиционных процессуальных правил. Ключевой сложностью при работе с ними являются обеспечение и проверка их достоверности, а также надлежащая идентификация источника.

Несмотря на существующие правовые механизмы, текущее законодательство отстает от темпов технологического развития. Для эффективного использования электронных доказательств необходима дальнейшая модернизация гражданского процессуального законодательства, направленная на закрепление четких правил их представления, исследования и оценки, а также повышение цифровой компетенции всех участников судопроизводства. Только комплексный подход позволит обеспечить реализацию принципа состязательности и вынесение законных и обоснованных судебных решений в условиях цифровой эпохи.

Список литературы:

1. Гражданский процессуальный кодекс Российской Федерации от 14.11.2002 № 138-ФЗ (ред. от 01.07.2024).
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 01.07.2024).
3. Об информации, информационных технологиях и о защите информации: Федеральный закон от 27.07.2006 № 149-ФЗ (ред. от 02.07.2021).
4. Постановление Пленума Верховного Суда РФ от 23.06.2015 №25 «О применении судами некоторых положений раздела I части первой Гражданского кодекса Российской Федерации».

5. Решетникова И.В. Доказательственное право в гражданском судопроизводстве. – М.: Норма, 2021. – 368 с.
6. Треушников М.К. Судебные доказательства. – М.: Городец, 2021. – 320 с.
7. Фокина М.А. Электронные доказательства в гражданском и арбитражном процессе: монография. – М.: Проспект, 2020. – 256 с.

РЕГУЛИРОВАНИЕ ТРАНСГРАНИЧНЫХ СЕМЕЙНЫХ ОТНОШЕНИЙ В МЕЖДУНАРОДНОМ ЧАСТНОМ ПРАВЕ

Бессонова Л.Д.

Студент бакалавриата,

Сибирский государственный университет путей сообщения

Шаталова Е.В.

Студент бакалавриата,

Сибирский государственный университет путей сообщения

Аннотация. В статье рассматриваются особенности правового регулирования трансграничных семейных отношений в контексте международного частного права. Основное внимание уделяется анализу ключевых коллизионных норм, международных соглашений и тенденций унификации законодательства разных стран. Рассматриваются вопросы, касающиеся заключения и расторжения брака, опеки, алиментов и усыновления, когда в дело вовлечены иностранные субъекты. Также выявлены проблемы в правоприменении и предложены пути улучшения правового регулирования в этой сфере общественных отношений.

Ключевые слова: международное частное право, трансграничные семейные отношения, юрисдикция, применимое право, расторжение брака, алименты, опека над детьми.

Из-за глобализации стало значительно больше семейных отношений, осложнённых иностранным элементом. Согласованное правовое регулирование необходимо в таких случаях, как международные браки, усыновление и алиментные обязательства, возникшие между гражданами различных стран. Международное частное право (МЧП) выступает важнейшим инструментом обеспечения справедливого и предсказуемого разрешения таких споров.

Трансграничные семейные отношения — это отношения, в которых вне отечественной юрисдикции присутствует иностранный элемент: иностранный гражданин, место совершения или нахождения имущества одной из сторон за пределами государства.

К данной категории правоотношений относятся:

1. заключение и расторжение брака между гражданами разных государств;
2. установление и оспаривание отцовства (материнства);
3. вопросы опеки и попечительства;
4. материальные обязательства по содержанию;
5. усыновление (удочерение) с участием иностранных граждан.

Вопрос определения подведомственности является основополагающим, поскольку именно от него зависит конечный результат судебного спора.

Расторжение брака в контексте трансграничных семейных отношений представляет собой сложный правовой институт, требующий особого подхода к регулированию. В современном мире вопросы расторжения браков с иностранным элементом приобретают особую актуальность. Процедуры расторжения брака и оспаривания отцовства особенно сложны, так как создают необходимость выбора применимого права на основе коллизионных норм[4, с.8].

Процессуальные аспекты расторжения брака тесно связаны с вопросами определения применимого права. В европейском правовом пространстве ключевым актом, регулирующим вопросы юрисдикции по семейным делам, является Регламент ЕС № 2019/1111 (Брюссель II-bis, с изменениями). Согласно

ему, юрисдикция по делам о разводе и раздельном проживании супругов устанавливается на основе иерархии критериев:

1. место постоянного проживания супругов;
2. место последнего совместного проживания, при условии, что один из супругов продолжает там проживать;
3. гражданство ответчика;
4. совместное гражданство истца и ответчика;
5. место жительства истца (при определенных условиях).

Подобный гибкий подход позволяет избежать «гонки в суд» и обеспечивает связь дела с правопорядком, имеющим наиболее тесную связь с семейным союзом.

Подсудность дел о расторжении брака определяется по нескольким критериям. В первую очередь, это гражданство супругов на момент обращения. Если оба супруга являются гражданами одного государства, дело рассматривается учреждениями этой страны. Однако, если супруги проживают на территории другого государства, они вправе обратиться как в органы своей страны, так и по месту фактического проживания. Особые сложности возникают, когда супруги проживают в разных странах. В такой ситуации компетентны органы обеих договаривающихся сторон, что создает дополнительные правовые коллизии и требует тщательного анализа применимого законодательства.

Алиментные обязательства в трансграничных семейных отношениях регулируются с учетом различных факторов. При этом существует несколько основных подходов к определению применимого права.

Юрисдикция по алиментным требованиям регулируется, в частности, Гаагской конвенцией 2007 года. Конвенция предусматривает альтернативные основания для установления юрисдикции:

1. место обычного проживания должника;
2. место обычного проживания кредитора;

3. гражданство должника и кредитора (если оба являются гражданами одного государства).

В алиментных спорах применимое право определяется законодательством государства, где постоянно проживают дети. В случаях, когда родители и дети не имеют совместного места жительства, применяется законодательство государства гражданства ребенка. Обязательства совершеннолетних детей в пользу родителей регулируются законодательством страны их совместного проживания. При отсутствии такового применяются нормы государства, гражданином которого является лицо, претендующее на получение алиментов.

Опека и попечительство в международном частном праве регулируется с учетом нескольких ключевых аспектов. Установление или отмена опеки производится по законодательству государства гражданства лица, в отношении которого устанавливается опека.

В вопросах, касающихся детей, доминирующим принципом является принцип наилучших интересов ребенка. Например, Регламент Брюссель II-bis закрепляет в качестве основного критерия юрисдикции место обычного проживания ребенка. Это обеспечивает стабильность и предсказуемость для определения места жительства несовершеннолетнего. В исключительных случаях может применяться юрисдикция по месту нахождения ребенка или по принципу «пророгации» (подсудности определяемой соглашением сторон).

Гагская конвенция 1996 года о юрисдикции, применимом праве, признании, исполнении и сотрудничестве в отношении родительской ответственности и мер по защите детей также закрепляет юрисдикцию исходя из концепции обычного места проживания ребенка.

Правоотношения между опекуном и подопечным регулируются законодательством государства, учреждение которого назначило опекуна. При этом важным аспектом является возможность назначения опекуном гражданина другого государства при условии его проживания на территории страны, где будет осуществляться опека.

Родительская ответственность в международном контексте включает в себя не только вопросы материального содержания, но и воспитательные аспекты. При разрешении споров о воспитании детей учитываются интересы ребенка, его мнение (при достижении определенного возраста), а также возможность поддержания отношений с обоими родителями.

Подводя итоги следует отметить, что современные тенденции направлены на:

1. расширение числа государств-участниц Гаагских конвенций;
2. цифровизацию процедур признания и исполнения решений;
3. развитие международного сотрудничества в рамках ЕС, СНГ и Совета Европы;
4. унификацию коллизионных норм в области семейных отношений.

Важным направлением остаётся защита прав и интересов ребёнка, а также обеспечение гендерного равенства в трансграничных семейных спорах.

Правовое регулирование семейных отношений, выходящих за границы одного государства, - одна из самых динамичных областей международного частного права. Несмотря на сложности, создание единых норм и развитие сотрудничества между странами ведут к большей стабильности в таких делах.

Список литературы:

1. Регламент (ЕС) 2019/1111 Совета от 25 июня 2019 г. о юрисдикции, признании и исполнении решений по семейным делам и делам о партнерских отношениях, а также о международном похищении детей.//
[<https://base.garant.ru/400255475/>]
2. Гаагская конвенция от 23 ноября 2007 года о международном взыскании алиментов на детей и других форм содержания семьи.//
[<https://base.garant.ru/71431900/>]
3. Конвенция ООН о правах ребёнка (Нью-Йорк, 1989 г.).//
[https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_9959/]

4. Богуславский М.М. Международное частное право. — М.: Юрайт, 2023. — 300 с.
5. Звеков В.П. Международное частное право. (2-е изд., доп.) — М.: Юрайт, 2024. — 80 с.
6. Кабатова Е.В. Международное частное право: Учебник. — М.: Статут, 2020. — 180 с.
7. Летова Н.В. Трансграничные споры о детях в международном частном праве. — М.: Проспект, 2022. — 54 с.
8. Прощалыгин Р.А. Проблема применения презумпции отцовства супруга матери ребенка при государственной регистрации расторжении брака// Семейное и жилищное право. — 2018. — №4 — С. 8-11.

ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ МОЛОДЕЖНОЙ ПОЛИТИКИ В РЕГИОНЕ

Благонравова Ю.К.

Студент аспирантуры,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

Аннотация. В статье проведен комплексный анализ современного состояния и перспективных направлений развития системы государственного управления проектами молодежной политики в Нижегородской области. На основе анализа действующих практик и вызовов, таких как цифровая трансформация, необходимость повышения вовлеченности молодежи и оценки реальной эффективности, выделены ключевые векторы развития. К ним отнесены: углубленная цифровизация и использование данных для управления, внедрение гибких методологий, развитие проектного мышления у управленцев и представителей молодежи, а также создание интегрированной региональной экосистемы поддержки молодежных инициатив. Сделан вывод о

необходимости трансформации управления от классического, отраслевого подхода к проектно-сетевой модели, ориентированной на конкретный измеримый результат.

Ключевые слова: молодежная политика, государственное управление, проектный подход, Нижегородская область, регион, цифровизация, грантовая поддержка, оценка эффективности.

Нижегородская область, являясь одним из крупнейших субъектов Российской Федерации с мощным научно-образовательным, промышленным и культурным потенциалом, традиционно уделяет значительное внимание молодежной политике. Молодежь региона рассматривается как ключевой стратегический ресурс для достижения целей социально-экономического развития, обозначенных в том числе в рамках национальных проектов. Однако динамично меняющаяся реальность, трансформация ценностных ориентаций молодого поколения и обострение конкуренции за человеческий капитал между регионами ставят перед системой государственного управления новые сложные задачи.

Актуальность данного исследования обусловлена необходимостью модернизации управленческих механизмов в сфере молодежной политики применительно к специфике Нижегородской области. Несмотря на наличие развитой инфраструктуры (сеть учреждений, грантовые конкурсы, крупные форумные кампании), сохраняются системные вызовы. К ним относятся: недостаточная гибкость управления, затрудненность горизонтальных связей между проектными командами, оценка эффективности по количественным, а не качественным показателям, а также сохраняющийся разрыв между запросами активной молодежи и предлагаемыми форматами поддержки.

Эволюция запросов молодежи и требований к эффективности бюджетных расходов выявляет системные слабости:

- Доминирование «мероприятийного» подхода: Многие проекты по сути являются разовыми событиями, их долгосрочный социальный эффект сложно измерить.

- Ведомственная разобщенность: Проекты, затрагивающие молодежь, реализуются разными министерствами (культуры, спорта, образования), но их координация часто недостаточна.

- Дефицит кадров, владеющих современными управленческими методиками. На муниципальном уровне зачастую не хватает компетенций в области проектного управления, краудфандинга, цифрового маркетинга.

- Ориентация на количественные показатели: Отчетность фокусируется на числе участников, проведенных мероприятий и выделенных грантов, в ущерб анализу глубинных изменений в молодежной среде.

Для преодоления указанных противоречий и перехода на новый качественный уровень предлагается сконцентрировать усилия на следующих стратегических направлениях:

1. Глубокая цифровизация и управление на основе данных. Цифровая трансформация должна затронуть не только каналы коммуникации, но и ядро управленческих процессов:

- Создание Единой цифровой платформы молодежной политики Нижегородской области. Речь идет не просто о сайте-визитке, а о полноценной экосистеме, интегрированной с порталом «Госуслуги». На платформе должны быть реализованы: личные кабинеты для молодых людей и НКО, сервисы для подачи заявок на гранты и конкурсы в режиме «одного окна», система менторской поддержки, онлайн-библиотека успешных проектных кейсов, инструменты для краудфандинга и сбора народного финансирования.

- Внедрение CRM-системы для управления жизненным циклом проектов. Это позволит отслеживать судьбу проекта от заявки до пост-реализации, анализировать точки «выбывания» инициатив и строить персональные траектории поддержки для самых перспективных команд.

- Использование Big Data для аналитики. Анализ цифрового следа молодежи в социальных сетях, поисковых запросов на региональных ресурсах позволит выявлять актуальные проблемные поля и интересы в режиме реального времени, проактивно формируя повестку проектной деятельности.

2. Внедрение гибких методологий управления и развитие кадрового потенциала

- Развитие компетенций управленцев. Необходимо организовать регулярные программы повышения квалификации для муниципальных служащих, курирующих молодежную политику, с фокусом применения основ цифрового маркетинга и работе с данными.

- Формирование пула региональных наставников (менторов). Создание и официальная сертификация пула менторов из числа успешных предпринимателей, руководителей НКО, госслужащих и экспертов, которые будут сопровождать молодежные проекты на постоянной основе.

3. Формирование интегрированной проектной экосистемы

Управление должно быть нацелено не на поддержку разрозненных проектов, а на выращивание целостной среды для генерации и реализации идей.

- Создание системы «социальных лифтов». Успешные проекты на платформе должны автоматически попадать в базу данных кадрового резерва региона, получать приоритетный доступ к стажировкам в органах власти и на предприятиях. Это создаст прямую связь между проектной активностью и личностной карьерной траекторией.

- Смещение фокуса оценки эффективности с прямого результата на непосредственный эффект. То есть брать за основу оценки эффективности не только количество проведенных мероприятий и выданных грантов, а также число молодых людей, получивших новые компетенции, запустивших свой стартап, создавших НКО. Что позволит определять снижение уровня молодежной безработицы, рост числа малых инновационных предприятий, основанных молодежью, улучшение миграционного баланса региона за счет удержания талантов.

Внедрение системы мониторинга, отслеживающей прямой результат и непосредственный эффект, кардинально изменит качество управления.

Проведенный анализ позволяет утверждать, что дальнейшее развитие государственного управления проектами молодежной политики в Нижегородской области лежит на пути его глубокой трансформации. Ключевыми векторами этой трансформации являются цифровизация как основа для принятия управленческих решений, внедрение гибких методологий для повышения адаптивности, целенаправленное развитие кадрового потенциала и формирование открытой интегрированной экосистемы, стимулирующей горизонтальные связи.

Реализация предложенных направлений позволит преодолеть существующий разрыв между формальными показателями выполнения программ и реальным социально-экономическим эффектом. Управление перестанет быть функцией администрирования и станет функцией выращивания проектов и сообществ, способных решать актуальные проблемы региона. В этом случае молодежная политика Нижегородской области сможет не только эффективно реагировать на вызовы настоящего, но и активно формировать желаемый образ будущего региона, удерживая и привлекая самые активные и талантливые кадры.

Список литературы:

1. Закон Нижегородской области от 28 декабря 2021 года №163-З «О молодежной политике в Нижегородской области» [Электронный ресурс] Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов. URL: <https://docs.cntd.ru/document/571713637>

2. Об утверждении Стратегии социально-экономического развития Нижегородской области до 2035 года [Электронный ресурс] Постановление Правительства Нижегородской области от 21.12.2018 №889// Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов. URL: <https://docs.cntd.ru/document/465587311>

3. Государственная программа Нижегородской области «Развитие молодежной политики Нижегородской области» [Электронный ресурс] постановление Правительства Нижегородской области от 04.02.25 №66// официальный сайт Правительства Нижегородской области. URL: <https://nobl.ru/upload/uf/cf8/xnfl ezlpgjw54i3k6yvj55g7e063cv1e/pop066.pdf>

4. Городской конкурс молодёжных проектов «Молодой Нижний» [Электронный ресурс] Официальный сайт администрации Нижнего Новгорода. URL: <https://admgor.nnov.ru/Gorod/Napravleniya-raboty/Molodezhnaya-politika/Gorodskoy-konkurs-molodyozhnyh-proektov-Molodoy-Nizhniy5>.

5. Положение о министерстве молодёжной политики Нижегородской области [Электронный ресурс] Постановление Правительства Нижегородской области от 04.04.2023 №278// Официальный сайт министерства молодёжной политики Нижегородской области. URL: <https://minmol.nobl.ru/documents/active/108487/>

ОПРЕДЕЛЕНИЕ СТОИМОСТИ ДОЛИ УЧАСТНИКА В УСТАВНОМ КАПИТАЛЕ ОБЩЕСТВА С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ

Бородина А.О.

Студент специалитета,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

Аннотация. В статье анализируется порядок определения стоимости доли участника в уставном капитале общества с ограниченной ответственностью, а также вопрос установления стоимости доли: рыночной и действительной.

Ключевые слова: Доля участника в уставном капитале общества с ограниченной ответственностью, действительная стоимость, рыночная стоимость, чистые активы.

Среди существующих форм коммерческих организаций, используемых в Российской Федерации, общество с ограниченной ответственностью является доминирующей формой.

Как следует из положений ФЗ №14 «Об обществах с ограниченной ответственностью» доля участника в уставном капитале может иметь действительную и номинальную стоимость.

Закон №14-ФЗ составляет правовой фундамент деятельности ООО, детально затрагивая вопросы касательно долей его участников, что для нас в рамках данной статьи наиболее важно.

В частности, в статье 14 закона ФЗ №14 установлено, что часть чистых активов, соответствующая размеру доли участника в обществе, составляет её действительную стоимость [1]. Номинальная же стоимость доли представляет собой часть уставного капитала, закреплённую за партнёром в зависимости от размера его вклада.

Иногда, когда один из учредителей не внёс свой вклад в уставный капитал, общество может стать владельцем этой доли. В таком случае данные доли не участвуют в голосовании участников, распределении прибыли или разделении имущества компании. По прошествии одного года с момента их появления эти доли должны быть распределены между участниками пропорционально их номинальным долям или, если этого не происходит, аннулированы через уменьшение уставного капитала [2].

Определение стоимости доли участника в уставном капитале общества может понадобиться в следующих случаях:

1. При купле-продаже доли. Уставом общества устанавливается возможность продажи доли или её части как участникам этого же общества, так и третьим лицам [1].
2. В случае отчуждения доли в процессе выхода участника из ООО [1].
3. При вступлении в наследство.
4. При дарении.

5. Раздел имущества при разводе может потребовать оценку стоимости доли учредителя, так как вклады, доли в капитале, нажитые в период брака, являются общим имуществом супругов [3].

В случае с дарением и получением доли в наследство оценка её стоимости необходима для определения налогооблагаемой базы. В Письме ФНС России «О налогообложении доходов физических лиц» разрешается считать рыночную и действительную стоимость подаренной доли равными [4]. С другой стороны, при оформлении наследства нотариусы руководствуются методическими рекомендациями, которые обязывают предоставлять отчёт о рыночной стоимости доли [5]. Это создаёт несоответствие в законе, что существенно осложняет процесс определения размера доли участников в ООО.

В законе №135-ФЗ даётся определение рыночной стоимости. Это «наиболее вероятная цена, по которой данный объект оценки может быть отчужден на открытом рынке в условиях конкуренции, когда стороны сделки действуют разумно, располагая всей необходимой информацией, а на величине цены сделки не отражаются какие-либо чрезвычайные обстоятельства» [6].

Рассмотрим подробнее последовательность расчёта действительной стоимости доли участника в уставном капитале общества. Как было указано выше, для определения действительной стоимости необходимо рассчитать стоимость чистых активов.

Стоимость чистых активов определяется как «разность между величиной принимаемых к расчету активов организации и величиной принимаемых к расчету обязательств организации» [7]. Однако активы уменьшаются на сумму задолженности учредителей по вкладам, а обязательства – на величину доходов будущих периодов.

Исходя из этого, действительную стоимость полноправно можно назвать балансовой, так как для её определения используются данные бухгалтерского баланса организации. В данной ситуации не всегда можно говорить об актуальности полученной стоимости, так как переоценка активов в большинстве случаев проводится крайне редко или не проводится совсем.

В статье 7 закона ФЗ №135 есть указание на то, что, если в НПА используется термин «действительная стоимость», «установлению подлежит рыночная стоимость» [6]. Рыночная и действительная стоимости на конкретную дату могут существенно отличаться. Организации зачастую не проводят переоценку стоимости активов, в результате чего балансовая стоимость активов часто не соответствует рыночной.

ФСО №8 признаёт доли в уставном (складочном) капитале объектом оценки и устанавливает, что рыночная стоимость объекта рассчитывается доходным, сравнительным или затратным подходами, при этом выбор того, какой подход использовать лежит на оценщике [8].

Таким образом, выявляется существенная правовая коллизия между положениями федеральных законов №135 и №14, касающаяся методологии определения стоимости доли участника в уставном капитале общества.

Противоречие норм проявляется в фундаментальном расхождении подходов к оценке: ФЗ №14 регламентирует расчет действительной стоимости доли через призму стоимости чистых активов, тогда как ФЗ №135 закрепляет императивное требование об установлении рыночной стоимости данного имущественного права.

Данное законодательное противоречие представляет собой яркий пример несогласованности нормативно-правовой базы, порождающей правовую неопределенность в правоприменительной практике. Правовая неопределенность в данной сфере требует незамедлительного разрешения путем гармонизации законодательства и выработки единого подхода к оценке стоимости доли участника общества, что будет способствовать укреплению правовой стабильности и защите интересов всех участников корпоративных правоотношений.

Список литературы:

1. Федеральный закон №14-ФЗ от 08.02.1998 «Об обществах с ограниченной ответственностью». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_17819/
2. Уставный капитал ООО – что это такое и какие действия возможны. Альфа-Банк 2023. URL: <https://alfabank.ru/help/articles/sme/start/ustavnoy-kapital-ooo-chto-eto-i-kakie-deystviya-vozmozhny/>
3. Семейный кодекс Российской Федерации от 29.12.1995 №223-ФЗ URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8982/
4. Письмо ФНС России от 11.12.2014 №БС-4-11/25718 «О налогообложении доходов физических лиц» URL: <https://www.consultant.ru/law/hotdocs/39415.html>
5. «Методические рекомендации по теме «О наследовании долей в уставном капитале обществ с ограниченной ответственностью» (утв. на заседании Координационно-методического совета нотариальных палат ЮФО, С-К ФО, ЦФО РФ 28 - 29.05.2010) URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_110482/cd8e70a808a6137eace7a0c7b44e46ac22116587/
6. Федеральный закон «Об оценочной деятельности в Российской Федерации» №135-ФЗ от 29.07.1998 URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19586/
7. Приказ Минфина России от 28.08.2014 №84н «Об утверждении Порядка определения стоимости чистых активов» URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_169895/2f589a5c456c46bd3b46f8a965be030db9b35c01/#dst100017
8. Федеральный стандарт оценки «Оценка бизнеса (ФСО №8)» утвержден Приказом Минэкономразвития России от 01.06.2015 №326 «Об утверждении Федерального стандарта оценки «Оценка бизнеса (ФСО №8)» URL: <https://srosovet.ru/activities/npa/fso8/>

ИНВЕСТИРОВАНИЕ ЧЕРЕЗ ETF: ПРЕИМУЩЕСТВА И ОСОБЕННОСТИ

Брусницына Д.В.

Студент бакалавриата,

Уральский институт управления – филиал РАНХиГС

Аннотация. В статье рассматриваются особенности инвестирования через биржевые инвестиционные фонды. Данный инструмент имеет преимущества от его использования, такие как высокая ликвидность активов, диверсификация портфеля, что позволяет снизить риски. Но в российском законодательстве есть ограничения использования ETF. В ходе работы основными методами, используемыми при проведении исследования, являются сбор, анализ и систематизация информации.

Ключевые слова: инвестиции, пассивный доход, ETF, биржевые фонды, управляющая компания

В современном мире люди хотят иметь пассивный доход, но многие не знают как рационально распределить ресурсы, чтобы заработать, а не потерять. Некоторые люди зарабатывают за счет постоянной работе, но все больше людей ищут способы получения пассивного дохода.

На данный момент любой человек может использовать разнообразные инструменты для инвестирования денежных средств. Каждый инвестиционный инструмент имеет свои параметров, но первостепенные значения имеют доходность от вложений и риски связанные с ними.

Для людей, которые только выходят на рынок инвестиций, существуют низкорисковые инструменты. За счет использования таких инструментов финансовое состояние инвестора не ставится под угрозу. Так, все большую популярность на фондовой бирже набирают биржевые инвестиционные фонды ETF [5, с.47].

Exchange Traded Fund — биржевые фонды, которые инвестируют в активы и выпускают под них бумаги. ETF позволяют приобрести определенный индекс. Данный инструмент является уже готовым инвестиционным портфелем, где содержатся различные ценные бумаги фонда [4].

Формированием фонда и его управлением занимается специализированная управляющая компания. Данная организация выступает в качестве посредника между инвестором и компанией, выпускающей инвестиционный актив. Доходом управляющей компании является процент взимаемый за оказание услуг.

Биржевые инвестиционные фонды работают следующим образом: [5, с.47]

1) Управляющая компания принимает решение о создании биржевого инвестиционного фонда;

2) Компания выделяет определенное количество средств, на которые закупаются активы;

3) Инвестиционный фонд выпускает акции на фондовую биржу;

4) Инвестор приобретает акции инвестиционной фондовой биржи.

Инвестиционные фонды ETF имеют следующую классификацию в зависимости от актива, который состоит в портфеле инвестора: [1, с.44]

- отраслевые фонды;
- индексные фонды;
- валютные фонды
- облигационные фонды
- товарные фонды (активы сырьевых рынков).

Доходы фонда распределяются двумя способами:

- Денежные выплаты, например, дивиденды или проценты;
- Реинвестирование, где денежные средства остаются на счету фонда, увеличивая капитал инвестора.

Самое основное при формировании инвестиционного портфеля, это не вкладываться в один инструмент, а диверсифицировать. При таком способе

вложения можно распределять по различным активам, например, по валютам, отраслям. Диверсификация сокращает риски, позволяя не потерять все вложенные средства. Если один из активов снизится в цене, то повышени цены у других позволит сбалансировать общую стоимость.

У каждого паевого ETF есть две ключевые цены. Расчётная цена пая, показывающая реальная стоимость доли инвестора в портфеле фонда. А также рыночная цена пая, по которой определяется цена, торгуемая на бирже. Если цена пая начинает расти, то участники рынка покупают или продают бумаги, чтобы выровнять цену пая к сбалансированной цене. Торги могут приостанавливаться, тогда рыночная цена не изменяется, а реальная продолжает расти или падать. Как только торги возобновляются, то цена подстраивается под настоящую стоимость.

Существуют несколько преимуществ ETF:

- Упрощает инвестирование и снижает риски;
- Низкий порог входа;
- Широкий доступ к различным биржевым инструментам;
- Высокая ликвидность;
- Прозрачность активов, инвесторы постоянно в курсе всех изменений;
- Регуляторы финансового сектора рынка следят за защитой интересов инвесторов.

Кроме того, можно выделить некоторые недостатки, а именно то, что нет гарантий доходности, возможные сложности с продажей, возможно закрытие фонда, различные внешние риски, например, санкции со стороны зарубежных стран [3].

Чтобы правильно подойти к выбору ETF необходимо сначала сформулировать инвестиционную стратегию, выбрать основные виды активов, интересных для инвестирования. Далее о подобрать подходящий размер активов, которые будет контролировать управляющая компания. Также важно обратить внимание на достаточный оборот торгов, чтобы присутствовала

ликвидность активов. Следует обращать внимание на активы с наименьшим отклонением от динамики базового портфеля [4].

Для покупки акций в фондах ETF инвестору не требуется иметь специальную, профессиональную подготовку, так как большинство брокеров имеют программы с понятным интерфейсом, в которых представлены акции, торгующиеся на финансовом рынке.

На данный момент инвестиционные фонды регулируются законом №156-ФЗ «Об инвестиционных фондах», в российском законодательстве это применяется преимущественно к ПИФам. В соответствии с законом пайщик имеет право обратиться в управляющую компанию с заявкой о погашении ценных бумаг, также не допускает вывода имущества фонда в неденежной форме при погашении его паёв. Это затрудняет обращение ETF в России.

Чтобы ETF было эффективным в России, то необходимо пересмотреть нынешнее законодательство, ведутся активные попытки внедрения ETF на рынок, однако пока до торгов допущена ирландская управляющая компания FinEx. Но связи с нынешней экономической и политической ситуацией цены акций многих биржевых фондов, торгующихся на Московской бирже, начали сильно отрываться от расчётной цены. Поэтому на данный момент обращения инвестиционных паев ETF на бирже не имеют эффективности на российском рынке [2, с 61].

Таким образом, в ETF-фонды имеют возможности для инвестора, так как подходит тем, кто хочет формировать пассивный доход на долгосрочную перспективу с низкими рисками, ведь в портфеле собраны различные активы, балансирующие друг друга при изменениях в экономике. Однако к выбору данного инструмента необходимо подходить тщательно, учитывая все его особенности, включая сложившуюся ситуацию на рынке. При выборе ETF стоит учитывать тенденции рынка, доходность фондов, репутацию управляющей компании [5, с.50].

Список литературы:

1. Аипов А.Н. «Биржевые инвестиционные фонды (ETF): особенности инструмента и перспективы развития на российском фондовом рынке»// Финансы и кредит. 2016. №7 (679). С 42-50
2. Беломытцева О.С., Ерыгина Н.С, «Развитие ETF в Российской Федерации»// ПУФ. 2015. №4 (20). С 58-62
3. Кабанова Д. «ETF: что это такое и как инвестировать в 2025 году» URL: <https://www.vbr.ru/investicii/help/chto-takoe-etf/> (дата обращения: 29.09.2025)
4. Холоденко О. «Максимально доступно объясняем, что такое ETF и как на них заработать» URL: <https://bcs-express.ru/novosti-i-analitika/maksimal-no-dostupno-obieiasniaem-chto-takoe-etf-i-kak-na-nikh-zarabotat> (дата обращения: 03.10.2025)
5. Шихалева Е.А., Мрочковский Н.С. «Инвестирование в ETF - биржевые инвестиционные фонды в цифровой экономике»// Вестник РЭА им. Г.В. Плеханова. 2021. №4 (118). С.46-51

ПРИМЕНЕНИЕ ТЕХНОЛОГИЙ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА ДЛЯ ОЦЕНКИ СТОИМОСТИ ТРАНСПОРТНЫХ СРЕДСТВ

Буланов К.Р.

Студент магистратуры,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

Аннотация. Статья посвящена изучению вопросов применения технологий искусственного интеллекта для оценки стоимости транспортных средств. Рассмотрены как классические методы оценки автомобилей, так и современные методы на базе машинного обучения. В результате делается вывод о перспективности нейросетевых моделей, обеспечивающих повышение точности, объективности и скорости оценки.

Ключевые слова: искусственный интеллект, машинное обучение, нейронные сети, оценка стоимости, транспортное средство, цифровизация экономики.

В современном мире автомобиль занимает значимую часть, как в жизни человека, так и в экономике. Процесс формирования рыночной стоимости транспортных средств считается сложным, так как цена на рынке автомобилей не всегда стабильна ввиду того, что на стоимость автомобиля влияет множество факторов. Оценка стоимости автомобиля представляет собой задачу, которая зависит от множества факторов, его технических характеристик, состояния, пробега, рыночных тенденций и индивидуальных особенностей конкретной модели.

Процесс определения реальной стоимости автомобиля на рынке имеет ряд проблем. А именно, продавец, будь то физическое лицо или дилер, не всегда способен учесть множество факторов для формирования текущего предложения. Чаше всего отталкивается от подобных предложений автомобиля на текущем рынке, что может привести как к завышенной цене, так и к заниженной. Модель послужит помощником, укажет на ключевые параметры, влияющие на стоимость автомобиля, и проведёт оценку авто за короткий промежуток времени. При этом будет служить помощником, полностью заменить специалиста не сможет, так как выявленные дефекты при осмотре авто не будут учитываться в модели, но послужит предварительной оценкой, для формирования нового предложения, от которой можно отталкиваться. Применение искусственного интеллекта (ИИ) позволяет автоматизировать часть процессов, снизить субъективность и повысить точность прогнозов стоимости. Разработка данного направления соответствует приоритетам, обозначенным в национальной стратегии развития технологий ИИ в РФ на период до 2030 года.

Применение искусственного интеллекта поможет улучшить оценку автомобилей и исключить недостатки традиционных методов оценки. Анализ

больших объемов информации выявляет сложные взаимосвязи между характеристиками транспортного средства и его рыночной стоимостью. Уже существуют примеры применения такого рода технологий для быстрой оценки автомобилей. В работе Горбунова И.А. [1] разработана нейронная сеть для оценки легковых автомобилей с использованием программы Deductor, которая позволяет оперативно проводить такого рода процедуру.

Внедрение технологий искусственного интеллекта позволяет сделать процесс оценки автомобилей быстрее, точнее и уменьшить влияние человеческого фактора, что важно в условиях быстрого развития цифровых технологий и роста автомобильного рынка. [2]. Эффективность использования таких технологий подтверждают аналогичные примеры решения экономических и технических задач. Авторы работы [3] Сочков А.Л. и Калинин С.А. рассмотрели варианты их применения для решения электротехнических задач. Возможности использования специальных нейронных сетей для прогнозирования экономического развития регионов РФ рассмотрены Сочковым А.Л. и Соловьевым А.Е. в исследовании [4]. Их применение в целях оценки объектов недвижимости (задача аналогичная оценке автомобилей) описано Трифоновым Ю.В. и Сочковым А.Л. в работе [5].

В настоящем исследовании объектом изучения выступают автотранспортные средства, а предметом исследования – оценка стоимости автомобилей с использованием технологий искусственного интеллекта.

Цель исследования заключается в анализе и обосновании применения технологий искусственного интеллекта для повышения точности и эффективности оценки стоимости транспортных средств.

Основные задачи исследования включают:

- а) проведение обзора существующих подходов к оценке автомобилей;
- б) сопоставление традиционных методов оценки с современными алгоритмами искусственного интеллекта для выявления их преимуществ и ограничений;
- в) построение модели оценки транспортных средств.

Традиционно в оценочной практике применяются три основных подхода - сравнительный, затратный и доходный [6]. Они предполагают анализ рыночных аналогов, учет издержек на восстановление объекта и прогноз дохода от владения транспортным средством. Точность данных методов ограничена диапазоном 10-25 %, из-за этого результаты во многом зависят от человеческого фактора и динамики рынка.

Горбунов И.А. в своей работе [1] по применению нейронных сетей в оценке легковых автомобилей показал, что использование MLP-моделей (многослойных перцептронов) позволяет сократить ошибку MAPE до 2,5 – 3% на экземплярах, которых нейронная сеть еще «не видела» в процессе обучения. В этой работе были использованы следующие характеристики объекта оценки: модель, объем двигателя и мощность, вид привода и коробки скоростей, срок эксплуатации и пробег в километрах. Архитектура нейросетевой модели получилась 12-6-1. К недостаткам модели можно выделить: небольшой массив данных для обучения, модель направлена только на оценку легковых автомобилей и отсутствие возможности взаимодействия с пользовательским интерфейсом из-за использования Deductor.

На основании анализа литературных источников и рассмотренных практических исследований можно отметить устойчивый интерес к применению нейронных сетей, в частности многослойного перцептрона (MLP), для решения задач прогнозирования рыночной стоимости транспортных средств.

В последующем будут созданы модели оценки автотранспорта. Качество работы моделей будет оцениваться с применением метрики MAPE (Mean Absolute Percentage Error), а обучение и проверка обобщающей способности моделей — посредством кросс-валидации.

Ожидается, что по итогам выполненных работ будет разработана адаптивная модель определения стоимости автомобилей, способная учитывать изменения рыночной ситуации без полного переобучения. Предполагается возможность интеграции модели в пользовательский интерфейс, что делает её

практичным инструментом для специалистов, занимающихся оценкой транспортных средств.

Список литературы:

1. Горбунов, И.А. Применение нейронной сети для быстрой оценки транспортных средств/ И.А. Горбунов// Актуальные проблемы управления: Сборник научных статей по итогам X Юбилейной Всероссийской научно-практической конференции, Нижний Новгород, 24 октября 2023 года. – Нижний Новгород: Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, 2024. С.748-752.

2. Дятлов, С.А. Искусственный интеллект в цифровой экономике: учебное пособие/ С.А. Дятлов. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2023. 120 с. – EDN ORQHAN.

3. Сочков А.Л., Калинин С.А. Использование технологии нейронных сетей для решения электротехнических задач// Актуальные проблемы электроэнергетики: Тезисы докладов, Нижний Новгород, 01–31 декабря 1999 года. – Нижний Новгород: НГТУ, 1999. С. 59-62. – EDN NNEDED.

4. Сочков А.Л., Соловьев А.Е. Сравнение нейросетевых модулей пакетов «Deductor» и «Loginom» при решении задачи прогнозирования экономического развития регионов РФ// Математическое и компьютерное моделирование и бизнес-анализ в условиях цифровизации экономики: Сборник статей I Всероссийского научно-практического семинара, Нижний Новгород, 27 октября 2021 года. – Нижний Новгород: ННГУ, 2022. С.95-103.

5. Трифонов Ю.В., Сочков А.Л. Применение искусственных нейронных сетей для оценки жилой недвижимости двух различных регионов// Экономика и предпринимательство. 2020. № 9(122). С.1274-1279. – EDN LCNCFZ.

6. Юдин А.В. Оценка стоимости транспортных средств/ А.В. Юдин. – М.: Московская финансово-промышленная академия, 2005. - URL: https://балыбин.рф/knigi/uch_ozenka/oc_transp_yudin.pdf (дата обращения: 23.10.2025).

ПАРТИСИПАТОРНЫЙ PR В МУНИЦИПАЛЬНОМ УПРАВЛЕНИИ

Васенев М.С.

Студент бакалавриата,

Новосибирский государственный университет экономики и управления

Аннотация. Статья посвящена вопросу использования партисипаторного PR как стратегии вовлечения граждан в процессы муниципального управления. В статье рассматриваются понятие и инструменты стратегии. Проанализированы основные кейсы по использованию инструментов партисипаторного PR в политическом дискусе в России.

Ключевые слова: PR-коммуникации, партисипаторный PR, муниципальное управление, партисипативность, краудсорсинг.

В современном мире граждане всё активнее становятся участниками процесса формирования городской среды, стараясь отходить от роли пассивного наблюдателя. Однако далеко не все муниципальные образования учитывают мнение своего населения, что может приводить к снижению доверия и последующему падению рейтингов городской власти. Именно для создания двустороннего диалога внедряется партисипаторный PR.

Цель исследования – систематизация теории и инструментов партисипаторного PR в муниципальном управлении. Задачи: изучить теоретическую составляющую партисипаторного PR, ознакомиться и проанализировать кейсы вовлечения населения в муниципальное управление. Методы исследования: синтез, описание, классификация, кейс-стади.

PR-коммуникации муниципальных органов власти – это сложные взаимообусловленные и взаимосвязанные отношения между группами общественности и муниципальными органами власти, классифицированными на основе принципа разделения властей [1, с. 75]. Партисипативность же – это активное участие граждан, их вовлеченность в управлении общественными и государственными делами [2, с. 38].

Именно поэтому, партисипаторный PR – это стратегия коммуникации, направленная на активное вовлечение граждан в процессы муниципального управления. Цель стратегии – переход к двусторонней симметричной коммуникации. Согласно «Лестнице гражданского участия» Шерри Арнштейна, партисипация начинается с уровня «партнерства», когда власть и граждане делятся полномочиями в процессе принятия решений, а более низкие ступени («информирование») являются имитацией участия в политике.

Партисипаторный PR в муниципальном управлении удовлетворяет комплекс потребностей: для населения реализуется потребность в активном участии в жизни города, формируется понимание значимости их мнения на преобразования окружающего мира; для органов управления снижается нагрузка на работу с обращениями, повышается рейтинг и доверие, повышается явка на местные выборы; для государства удовлетворяется потребности в формировании активной гражданской позиции. Услышанный голос гражданина увеличивает его доверие к институтам власти и способствует увеличению явки на выборы.

Для удовлетворения вышеперечисленные потребности партисипаторный PR использует определенные наборы инструментов, такие как:

1. Общественные слушания и обсуждения – это инструмент, представленный в форме сбора мнения граждан о уже существующих проектах органов муниципального управления. Приобретает 2 формы: онлайн (через специальные платформы или Госуслуги) и офлайн (мероприятия).

Кейс: Московская платформа «Активный гражданин» насчитывает 7,2 миллиона участников (54% населения) на 2025 год. Результат: выбран дизайн 8 станций метро, открыто 46 ярмарок, благоустроено 2000 дворов и улиц, выбраны названия для более 100 объектов. Проектом принято 317 миллионов мнений горожан (т.е. в среднем на 1 жителя приходится 24 решения). Проект безусловно можно назвать успешным, поскольку факторами успеха выступили широкий охват, удобная платформа и прозрачность процесса принятия

решения. Ограничения охвата также присутствуют: нет разделения на целевые аудитории.

2. Краудсорсинг – это инструмент, представленный в форме сбора идей, средств и предложений граждан для дальнейшей реализации. Отличается от общественных слушаний тем, что идеи исходят от граждан, а не от органа управления. Имеет три направления: краудкриэйшн (представление идей), краудвотинг (голосования по представленным идеям) и краудфандинг (добровольное объединение денежных средств на реализацию идеи) [2, с. 39].

У краудсорсинга есть два частных случая:

- Партиципаторное/инициативное бюджетирование – это технология распределения части местного бюджета, в котором непосредственное влияние оказывают члены общества (граждане);
- Co-creation – это технология вовлечения граждан непосредственно в разработку общественного проекта.

Кейс: проект «Твой бюджет» в Санкт-Петербурге существует с 2016 года. Так, в 2019 г. было предложено более 7,5 тыс. идей по улучшению городской среды [3, с. 196], а 2020 г. – более 6900 идей [4, с. 65]. Всего «Твой бюджет» помог реализовать более 60 идей жителей Санкт-Петербурга: веломаршруты на набережной Фонтанки, скейтпарк в Приморском районе, сквер «Осенний марафон», зоны отдыха на берегу залива и так далее. Шанс на реализацию проекта – 0,2%, что низко из-за недостаточного финансирования. В среднем на проект выделяется 20 млн. рублей, что мало, например, для реконструкции дома, но достаточно для создания сквера. Неравномерное участие районов в проекте может привести граждан, не вошедших в программу, к ощущению обделённости.

3. Q&A-сессии – это мероприятия в формате вопрос-ответ, посвященные одной ключевой теме, где представителю органов муниципальной власти задаются вопросы жителей. Q&A-сессии могут быть в форме: офлайн-встреч, круглых столов, «горячих линий», семинаров, конференций [1, с. 75]. Цель – решить проблему прямого объяснения мотивов и действий органов

муниципального управления. Формат Q&A-сессии часто подразумевает непродолжительный диалог, что и отличает его от пресс-конференции.

Кейс: с 2018 по 2023 год мэр Новосибирска, Анатолий Локоть приходил на радио «Городская волна», где ведущие задавали ему ранее отправленные вопросы жителей города. Вопросы собирались в течение недели через новостной агрегатор «Новосибирские новости». При необходимости раскрытия темы ведущие продолжали диалог. В 2021 году за 1 час мэру успели задать 15 вопросов, 86,7% из которых затрагивали именно вопросы проблем города и только 13% – вопросы благоустройства [5]. Данная сессия – это хороший кейс быстрого установления диалога с жителями, однако проблемой в данном случае выступает слишком малая периодичность (раз в год), из-за чего диалог между субъектами управления и населением может потеряться, что приводит к снижению вовлеченности и созданию эффекта «неуслышанности» у населения.

4. Форсайт-сессии – это мероприятия, направленные на процесс создания образа будущего муниципалитета в долгосрочной перспективе, нацеленные на повышение качества принимаемых в настоящий момент решений [2, с. 40]. Состоит из этапов исследования и разработки стратегии. В России форсайт-сессии начали проводить только в начале 2020-х годах («Москва 2050»), поэтому проанализировать кейсы в данной области проблематично.

Также стоит учитывать проблемы партисипаторного PR, исходящие от обеих сторон диалога. Так, далеко не всё население может работать, например, с партисипаторным бюджетированием, поскольку для этого необходимо быть минимальным экспертом в области создания проектов (согласно исследованию, это всего 150 человек от района [4, с. 66]). Со стороны органов власти же встречаются проблемы как шаблонности, формализма и бюрократизма [1, с. 76]. Для преодоления эти проблемы, необходимо увеличивать финансирование партисипаторного PR, давать реальную возможность авторам идей участвовать в проектах и создавать постоянный диалог между властью и населением.

Таким образом, партисипаторный PR — качественная стратегия вовлечения жителей в жизнь муниципалитета, позволяющая развивать

гражданское общество. Основными инструментами партисипаторного PR выступают общественные слушания, краудсорсинг, Q&A-сессии и форсайт-сессии. Эффективный партисипаторный PR в муниципальных органах требует крупного финансирования от государства и необходимости постоянного диалога власти и населения. Учет этих факторов способен развивать гражданское общество, и политическую ответственность у населения.

Список литературы:

1. Уланова О.А. PR-коммуникации органов местного самоуправления/ О.А. Уланова – Актуальные исследования. 2023. №47 (177). Ч.I. С. 73-76. URL: <https://apni.ru/article/7524-pr-kommunikatsii-organov-mestnogo-samouprav>
2. Агеева А.Н. Партисипативные социальные технологии принятия муниципальных управленческих решений в зарубежных странах/ А.Н. Агеев. – Juvenis scientia. 2017. №8. С. 38-42. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/partisipativnye-sotsialnye-tehnologii-prinyatiya-munitsipalnyh-upravlencheskih-resheniy-v-zarubezhnyh-stranah>
3. Куценко Д.О. Трансформационное лидерство и партисипативность государственного и муниципального управления: анализ современных тенденций/ Д.О. Куценко – Управленческое консультирование. 2020. №8 (140). С. 191-200. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/transformatcionnoe-liderstvo-i-partisipativnost-gosudarstvennogo-i-munitsipalnogo-upravleniya-analiz-sovremennyh-tendentsiy>
4. Лукьянова Н.Г. Особенности развития инициативного бюджетирования в Санкт-Петербурге/ Н.Г. Лукьянова – Финансовый журнал. 2021. №2. С. 61-69. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-razvitiya-initsiativnogo-byudzhetrovaniya-v-sankt-peterburge>
5. Проскурин И. Мэр отвечает: сохранение трамваев, новые автобусы и грядущий День города// Новосибирские новости, 2021. URL: <https://nsknews.info/materials/mer-otvechaet-sokhranenie-tramvaev-novye-avtobusy-i-gryadushchiy-den-goroda/>

ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ В РАБОТЕ НАЧИНАЮЩЕГО HR-СПЕЦИАЛИСТА: ВОЗМОЖНОСТИ И ПЕРСПЕКТИВЫ В РЕСПУБЛИКЕ МОЛДОВА

Владиминова П.А.

Студент магистратуры,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

Аннотация. Статья посвящена исследованию применения технологий искусственного интеллекта в работе начинающих HR-специалистов в Республике Молдова. Рассмотрены современные инструменты ИИ, включая чат-боты, их влияние на оптимизацию HR-процессов и возможности внедрения в государственных и муниципальных структурах.

Ключевые слова: искусственный интеллект, HR-специалист, цифровизация, чат-боты, управление персоналом, Республика Молдова.

Современный рынок труда за последние годы претерпел значительные изменения, связанные с цифровизацией бизнес-процессов и развитием технологий искусственного интеллекта. Искусственный интеллект (ИИ) — это область компьютерных наук, связанная с созданием систем, способных выполнять задачи, которые традиционно требуют человеческого интеллекта: анализ информации, принятие решений, обучение и обработка языка [1].

В HR-сфере сформировалось направление «искусственный интеллект в управлении персоналом», под которым понимают использование алгоритмов машинного обучения и аналитических платформ для автоматизации рекрутинга, оценки, обучения и сопровождения сотрудников [2].

HR-специалист (от human resources – перевод с англ.) – это специалист по работе с персоналом. Данное понятие в современной профессиональной среде трактуется расширенно: это не только сотрудник отдела кадров, но и аналитик, организатор и модератор внутренних коммуникаций, консультант по развитию корпоративной культуры [3]. Особенно важными становятся цифровые навыки

для начинающих специалистов, которые только формируют профессиональную идентичность.

Цель исследования — определить роль и перспективы использования технологий ИИ начинающими HR-специалистами в Республике Молдова.

Задачи:

- охарактеризовать современные инструменты ИИ в HR-процессах;
- оценить уровень их распространённости в молдавских организациях;
- выделить барьеры и перспективы развития.

Международная практика показывает устойчивый рост внедрения ИИ в кадровые процессы. Среди ключевых направлений: автоматизированная сортировка резюме, чат-боты первой коммуникации, системы управления талантами и предиктивная HR-аналитика [4]. Эти решения позволяют снизить трудоемкость рекрутинга, повысить точность оценки и минимизировать субъективность.

Автоматический скрининг резюме — одна из самых востребованных технологий. Системы на основе машинного обучения анализируют ключевые компетенции в резюме и формируют рейтинг соответствия требованиям вакансии. Для начинающего HR-специалиста это снижает риск ошибок и сокращает время отбора кандидатов.

Чат-боты в рекрутинге и внутренней коммуникации также становятся важным инструментом. Они отвечают на типовые вопросы, назначают собеседования и фиксируют ответы кандидатов, позволяя специалисту сосредоточиться на качественной оценке.

Особенно распространены такие инструменты в мессенджере Telegram. Они не требуют дорогостоящих лицензий, могут использоваться малым бизнесом и начинающими HR-специалистами.

Однако в Республике Молдова использование подобных технологий пока ограничено, и в основном они встречаются в частных и международных

компаниях, где есть конкуренция за квалифицированных сотрудников и потребность в ускорении кадровых процессов.

В муниципальном и государственном секторе цифровизация HR-систем развивается гораздо медленнее. Кадровое делопроизводство нередко ведётся в формате бумажных архивов, коммуникация — через телефонные звонки или электронную почту, а процессы подбора и адаптации остаются преимущественно ручными. Это приводит к высокой нагрузке на HR-персонал, снижению прозрачности решений и затруднениям в управлении человеческими ресурсами.

На сегодняшний день применение ИИ в управлении персоналом в Республике Молдова не носит массового характера.

Исследования уровня цифровизации государственных организаций показывают, что внедрение современных HR-технологий ограничено рядом факторов:

- низкий уровень автоматизации HR-процессов;
- ограниченное финансирование;
- недостаток специалистов, владеющих аналитикой данных и цифровыми инструментами HR;
- сопротивление изменениям.

В то время как частные компании, особенно связанные с информационными технологиями и международным бизнесом, активно внедряют BambooHR, Workday и другие; государственные предприятия в подавляющем большинстве продолжают работать в модели «кадрового делопроизводства», а не управления человеческим потенциалом. Таким образом, существует разрыв между современными HR-практиками и реальным положением дел в организациях.

Одним из возможных направлений развития является внедрение чат-ботов, которые могут автоматизировать коммуникацию, организацию рабочих процессов и поддержание корпоративной культуры. Ниже представлены примеры чат-ботов, которые уже активно используются на частных

предприятиях и могут быть адаптированы для государственных учреждений Республики Молдова [5]:

Таблица 1 – HR-чат-боты и возможности их применения в Р. Молдова

Название чат-бота	Основные функции	Польза для HR	Потенциал внедрения в Республике Молдова
RemindMegaBot	Напоминает о встречах и задачах.	Снижает количество пропущенных задач, упрощает координацию.	Может использоваться для планирования внутренних процессов в гос. учреждениях.
Gmail Bot	Отслеживает переписку с кандидатами.	Обеспечивает своевременную обработку заявок.	Полезен при массовом наборе в государственных структурах.
Shmalala AI	Вовлекает сотрудников, проводит мини-игры, резюмирует обсуждения.	Формирует корпоративную культуру, помогает адаптации новичков.	Может поддерживать благоприятный психологический климат в бюджетных учреждениях.
AngryModerBot	Администрирует чаты, блокирует спам и нарушения.	Поддерживает деловой стиль общения.	Актуален для структур с большими чат-группами сотрудников.
Meme Generator	Рассылает позитивные сообщения и мемы.	Снижает эмоциональное выгорание.	Может повысить мотивацию сотрудников в госорганах.
Bot List Bot	Подбирает подходящих ботов под задачи.	Помогает оптимизировать выбор цифровых инструментов.	Рекомендуется HR-отделам при разработке стратегии цифровизации.

Для того чтобы технологии искусственного интеллекта стали доступными начинающим HR-специалистам в государственных структурах, необходим комплекс мер: модернизация кадровых служб, обучение HR-кадров, пилотные программы внедрения цифровых решений, сотрудничество с частными предприятиями.

Реализация данных шагов позволит перейти от формального кадрового учёта к стратегическому управлению человеческим капиталом, что повысит эффективность государственных учреждений и качество предоставления услуг населению. Искусственный интеллект является перспективным инструментом для оптимизации HR-процессов и поддержкой начинающих специалистов.

Однако в Республике Молдова его применение пока остаётся ограниченным и практически не распространено на муниципальном и государственном уровнях.

В перспективе развитие искусственного интеллекта в сфере управления персоналом способно стать ключевым фактором повышения конкурентоспособности молдавского рынка труда и эффективности управления человеческими ресурсами на государственном уровне.

Список литературы:

1. Искусственный интеллект// Encyclopedia Britannica. — 2025. URL: https://www.britannica.com/technology/artificial-intelligence?utm_source=chatgpt.com
2. Revisiting the role of HR in the age of AI: bringing humans and machines closer together in the workplace/ D. Shrestha, R. Mahmood, K. Lee et al. — 2024. URL: https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10822991/?utm_source=chatgpt.com
3. Храмова Ю.В. Роль HR-менеджера в управлении персоналом и оценка эффективности работы специалиста через модель компетенций// Самарский государственный экономический университет. — 2021. — 139 с. URL: https://si.sseu.ru/sites/default/files/vnpk_2021_chast_1.pdf
4. Овчинникова О.П., Лебедева Д.В. Искусственный интеллект в управлении персоналом: возможности и угрозы. Вопросы управления, Т.18 №4/2025. — 55-66 с. URL: https://journal-management.com/main/article/view/39?utm_source=chatgpt.com
5. 20 полезных чат-ботов для HR// Potok.io — 2024. URL: https://potok.io/blog/hr-review/20_useful_chatbots/

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ РУКОВОДИТЕЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Водолагин А.В.

Студент магистратуры,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

Аннотация. Статья обосновывает системный подход к повышению эффективности использования рабочего времени руководителя организации на стыке правового регулирования и управленческих практик. На основе аудита календаря и коммуникаций предлагаются решения: календарное проектирование и приоритизация, делегирование по матрице RACI и карта полномочий, стандартизация совещаний и процедур, политика цифровой гигиены. Описаны метрики оценки и экономическая модель эффекта, а также дорожная карта внедрения и комплаенс-требования. Показано, что нормативное закрепление ЛНА в сочетании с организационным дизайном времени снижает транзакционные издержки и увеличивает стратегическую ёмкость управленческого труда.

Ключевые слова: рабочее время руководителя; эффективность управления; делегирование; календарное планирование; совещательная деятельность; стандартизация процедур; метрики производительности.

Повышение эффективности использования рабочего времени руководителя организации — один из центральных вопросов корпоративного управления, поскольку производительность управленческого труда непосредственно определяет скорость и качество управленческих решений, устойчивость контуров координации и дисциплину исполнения на всех уровнях. Рабочее время руководителя — это не просто календарные часы; это ограниченный стратегический ресурс, который преобразуется в управленческую ценность через выбор приоритетов, делегирование, проектирование совещательных и коммуникационных процессов,

регламентацию документооборота и настройку цифровой среды труда. Практика показывает, что ключевые потери происходят из-за распыления внимания, дефектов календарного планирования, неэффективных совещаний, несформулированных прав и обязанностей (RACI), отсутствия стандартизированных процедур (SOP) и слабого контроля «сквозной» загрузки руководителя в разрезе ролей: стратег, владелец процессов, лидер команды, представитель организации, решатель конфликтов и наставник кадрового резерва [1, с. 5-12].

Во-первых, отправной точкой является нормативная рамка организации и учёта рабочего времени. Российское трудовое право исходит из императива рационального использования рабочего времени при соблюдении норм времени отдыха, охраны труда и ограничений на сверхурочную работу, а также из допустимости локального регулирования порядка планирования и учёта времени через коллективные договоры и локальные нормативные акты (ЛНА) работодателя [3, с. 63-66]. Внутрикorporативные регламенты должны закреплять: процедуры календарного планирования для руководителей, правила созыва и проведения совещаний, требования к подготовке материалов для принятия решений, порядок делегирования и согласования, требования к цифровой гигиене (электронная почта, мессенджеры, видеосвязь), правила использования инструментов учёта времени, в том числе с учётом требований законодательства о персональных данных и об информации. Такая нормативная фиксация создаёт правомерные организационные предпосылки для управленческих практик, защищает баланс интересов работодателя и работника и придаёт управленческим решениям должный «процедурный вес».

Во-вторых, необходима диагностика фактической загрузки и «утечек времени» руководителя. Базовый инструмент — двухнедельный аудит календаря и коммуникаций (календарные записи, почта, мессенджеры, записи о встречах), который классифицирует затраты времени по категориям: стратегические задачи, развитие бизнеса, операционный контроль, совещания, коммуникации «по запросу», кадровые вопросы, обучение и самообразование,

«эмергентные» кризисные вопросы, дорога или перемещения, административные функции [4, с. 141-147]. Для каждой категории фиксируется доля времени, медианная продолжительность слота, доля «фрагментации»: количество переключений в час, доля внеплановых врезок. Дополнительно рассчитывается коэффициент совещательной нагрузки — суммарные часы совещаний к общему фонду рабочего времени, и коэффициент принятия решений — число принятых решений, выраженных в оформленных поручениях или резолюциях, на единицу совещательного времени. Диагностика завершается картой «временных паразитов»: совещания без повестки и решений, повторяющиеся вопросы, дублирующие согласования, встречи без обязательных материалов, информационные запросы, которые могли быть закрыты асинхронно.

В-третьих, формируется целевая архитектура времени руководителя, где ядром выступают принцип приоритизации и календарное проектирование. Практически это выражается в ежеквартальной декомпозиции стратегических целей, например, через OKR/Цели и ключевые результаты, на недельно-дневные блоки «глубокой работы» без прерываний по 60–120 минут, в обязательном «буферном» времени для непредвиденных вопросов (не менее 10–15% фонда), в жёсткой квоте совещаний и внешних встреч, а также в установлении «тихих часов» для асинхронной работы [2, с. 208-218]. В календаре руководителя закрепляются функциональные «полосы» ответственности: стратегические инициативы, операционная эффективность, кадры и культура, каждая такая полоса имеет собственные регулярные слоты и соответствующие KPI, тем самым исключается конкуренция задач за внимание и упорядочивается нагрузка. С точки зрения правовой чистоты эта модель реализуется через локальные регламенты (положение о планировании и отчётности) и индивидуальные планы, которые считаются обязательной частью должностной функции.

Критическим фактором эффективности является делегирование и структура прав на принятие решений. Практика показывает, что чрезмерная

централизация приводит к тому, что руководитель превращается в диспетчера согласований, теряя время на операционный микроменеджмент. Решением является внедрение матрицы RACI и карты полномочий, где чётко указаны роли: исполнитель, владелец результата, консультируемые, информируемые) Для типовых решений первой/второй линии: закупки до установленного лимита, кадровые перемещения в пределах штата, операционные допуски, клиентские жесты доброй воли в пределах политики право окончательного решения передаётся на уровень ниже с пост-контролем через отчётность. Юридически это оформляется в ЛНА и доверенностях; в задачах, связанных с финансовыми рисками, — через систему лимитов и двухфакторного согласования. Эффект — сокращение времени руководителя на согласование «малых» вопросов, повышение скорости, рост ответственности у владельцев процессов [5, с. 279]. Также совещательная деятельность должна быть поставлена на стандарты, исключающие пустые траты времени. Обязательные элементы: повестка с целями и ожидаемыми результатами, комплект предварительных материалов, распространяемый не позднее чем за 24 часа до начала, состав участников, сокращённый до минимально достаточного, тайминг с фасилитацией, протокол решений с привязкой к календарю поручений, пост-контроль исполнения. Рекомендуется трёхуровневая типология: стратегические заседания (не чаще 1–2 раз в месяц, 90–120 минут), тактические стендапы (еженедельно, 25–40 минут), операционные сессии по проблемам (по мере возникновения, 45–60 минут). Совещания по статусам заменяются асинхронной отчётностью в цифровых системах, а любое совещание без решения и владельца закрывается как неэффективное; повторение без улучшения — предмет управленческого разбора. Формально это закрепляется положением о совещаниях и стандартом протоколирования, интегрированным с документооборотом.

Наконец, суммируя: эффективность использования рабочего времени руководителя — это управляемая юридико-организационная конструкция. Её ядро составляет сочетание нормативно закреплённых регламентов (ЛНА),

архитектуры календаря и совещаний, системы делегирования и прав на решения, стандартов цифровой коммуникации и персональной дисциплины «глубокой работы», дополненных прозрачными метриками и механизмами контроля. Такой подход обеспечивает рост скорости и качества управленческих решений, снижение транзакционных издержек, повышение устойчивости процессов и соблюдение правовых рамок труда. Экономический эффект проявляется в высвобождении значимой доли рабочего времени под стратегические задачи, сокращении совещательной нагрузки и ускорении циклов согласования; организационный — в укреплении ответственности, ясности ролей и предсказуемости взаимодействий. В результате рабочее время руководителя перестаёт быть стихийной величиной и становится стратегическим активом, управляемым с помощью права, регламентов и точных управленческих инструментов.

Список литературы:

1. Дегтярёва В.В., Гуреев П.М., Трубкин Д.А. Основные предпосылки внедрения системы Workforce Management для оптимизации рабочего времени персонала// Вестник университета. – 2021. – №1. – С. 5-12.
2. Емельянович А.А., Коваль С.В., Галимова А.Н. Управление рабочим временем как способ повышения производительности труда// Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки. – 2021. – №2 (20). – С. 208-218.
3. Захидов Д. Роль стратегий управления временем в повышении эффективности лидерства// Прикладные науки в современном мире: проблемы и решения. – 2025. – Т. 4. – №8. – С. 63-66.
4. Каравашкина Р.И., Гуро-Фролова Ю.Р., Федотова Е.М. Факторы повышения эффективности использования рабочего времени работников умственного труда на водном транспорте// Научные проблемы водного транспорта. – 2024. – №78. – С. 141-147.

5. Наумова Е.Ю., Шипилова Е.В. Управление временем руководителя// Вестник академии управления и производства. – 2024. – С. 279.

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ НАУЧНО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Волкова Л.В.

Студент бакалавриата,

Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова

Научный руководитель:

Анонченко Т.Ю.

доктор эконо. наук, профессор,

профессор кафедры государственного и муниципального управления,

Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова

Аннотация. Статья посвящена обзору концептуальных основ и последовательных этапов научно-технологического развития в Российской Федерации. Особое внимание уделено состоянию современности и необходимости ускоренного технологического прогресса. Автором выдвигается тезис о фундаментальной значимости работы с человеческим капиталом и создания качественной институциональной базы для укрепления конкурентоспособности и технологического суверенитета страны.

Ключевые слова: научно-технологическое развитие, технологический суверенитет, инновационная деятельность, государственная политика, конкурентоспособность.

Научно-технологическая политика государства представляет собой комплекс мероприятий, направленных на благоприятное развитие и поддержку научно-технологической отрасли на всех уровнях, стремясь создать условия для зарождения инновационных решений и максимизировать эффект от реализации

имеющегося потенциала для преодоления больших вызовов и укрепления технологического суверенитета Российской Федерации. Востребованность научно-технологической политики обусловлена возникшей необходимостью в наращении конкурентоспособности национальной экономики. Примитивные подходы к устранению трудностей перестали отвечать вызовам времени, а это значит, что возросла значимость производственной деятельности научных сил, представленных высоким уровнем интеллектуального потенциала человека - его знаний и компетенций, позволяющих эффективно и рационально использовать собственную материально-сырьевую базу для создания инновационных наукоемких результатов. Государственная научно-технологическая политика учитывает необходимость интегрирования сфер науки и образования путем кооперации пула сотрудников научно-исследовательских организаций и студентов высших учебных заведений. Это позволяет готовить высококвалифицированные производительные кадры для государства, концентрировать усилия на наиболее востребованных стране отраслях технико-технологического развития, стимулировать посредством системы поощрений научно-инновационную деятельность среди молодых специалистов и ученых на базе научных центров, а также развивать международное сотрудничество [1].

Корни научного потенциала Российской Федерации уходят вглубь своего исторического развития. В постсоветский период, когда произошел переход в пользу рыночного уклада экономики, формат научно-технологического развития обрел неопределенные границы, которые обозначить представлялось возможным через принятие государственных решений, включающих макро-этапы, описанные в табл. 1.

Таблица 1 – Макро-этапы развития научно-технологической политики

Временной период	Характеристика	Направления государственных решений (политики)
1991-2001	Кризис, обусловленный изменением экономической и государственной систем	- сохранение имеющегося потенциала в сфере науки, технологий и техники; - формирование институциональных основ для развития науки и технологий; - определение финансирования для научных организаций; - организация международной кооперации.
2002-2021	Переходный период в сторону инноваций	- увеличение объемов финансирования на научные разработки; - расширение институтов кадрово-финансовой инфраструктурой; - размещение на территории страны научных комплексов «Mega- science»; - формирование запроса на опережающие технологии.
2022 - н.в. (предполагаемо – 2030-2035)	Мобилизационный этап, вызванный санкциями, + период интенсификации	- консолидация заинтересованных сторон на всех уровнях для решения отраслевых задач; - углубленное стратегическое планирование развития отраслей

Составлено автором по материалам Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации [2].

Эволюция государственных решений в области научно-технологического развития находится в стадии завершенности формирования институциональных основ научно-технологической политики, что объясняется наличием устоявшихся инструментов, методик исследований. Сделан большой уклон всех сфер на опору научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, тем самым возведя науку в качестве базиса любой деятельности.

Научно-технологический потенциал государства характеризуется совокупностью условий для технологического развития, возможностей человеческого капитала, наличия необходимых инфраструктурных объектов и высокого уровня развитой институциональной системы [3]. Структура научно-технологического потенциала государства содержит: институциональную базу: академии, исследовательские институты, университеты, лаборатории; инфраструктурные объекты: технопарки, кластеры; кадровый запас: ученые,

научные сотрудники, отраслевые специалисты; господдержка: режимы СЭЗ и ОЭЗ, гранты, льготы, стипендии; нормативно-правовой базис.

Конкурентоспособность государства во многом стала определяться способностью страны выходить на лидирующие позиции по результатам оценки различных отраслей экономики и их благоприятных достижений по индикаторам в сравнении с другими странами на мировой арене. Для этого развитые страны вынуждены двигаться по цепочке создания добавленной стоимости в производстве, делая ставку на все более высокотехнологичную и наукоемкую продукцию. В условиях информационного типа общества по классификации технико-внедренческого фактора особое значение имеет «экономика знаний», упор на которую все более применим для развития динамичной экономики России [4]. Смысловое содержание подхода заключается в появлении нового сектора экономики, способного производить знания, согласно трудам Ф. Махлупа [5], а также отдельного вида экономических систем, в котором знания играют решающую роль для каждой из отраслей экономики в государстве (по П. Друкеру) [6]. При этом, одним из основных факторов формирования такой экономики знаний является именно научно-технический потенциал, заложенный фундаментальной наукой, благоприятное развитие которого приводит к разворачиванию высокотехнологических секторов экономики.

Таким образом, можно сказать, что научно-технологический потенциал, раскрывающийся, в том числе, благодаря фундаменту, созданному экономикой знаний, является компонентом конкурентоспособности государства, ее базисом, ресурсным центром консолидации нематериальных благ, в результате рационального применения которых происходит усиление отраслей производства и увеличение темпов роста экономики, как следствие – ее конкурентоспособности.

Список литературы:

1. Периодизация государственной научно-технической политики развитых стран: Становление, эволюция, тенденции и этапы ее формирования// Кулькин А.М., Авдулов А.Н [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://amkulkin.ucoz.com/news/periodizacija_gosudarstvennoj_nauchno_tekhnicheskoy_politiki_razvitykh_stran_stanovlenie_ehvoljucija_tendencii_i_ehtapy_ee_formirovanija/2015-02-21-32 (дата обращения: 10.05.2025).
2. Указ Президента Российской Федерации «О Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации» от 28.02.2024 №145// Официальный интернет-портал правовой информации. – 2024 [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&firstDoc=1&lastDoc=1&nd=606500763> (дата обращения: 08.05.2025)
3. Бодрова, Е.В. Научно-технический потенциал России: поиск путей осуществления технологического рывка в начале XXI века: монография/ Е.В. Бодрова, В.В. Калинов. - 3-е изд., перераб. и доп. - Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2023. - 432 с. - Текст: электронный. - [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://znanium.ru/catalog/product/2128214> (дата обращения: 14.05.2025). – Режим доступа: по подписке.
4. Чудайкина Е.П. Научно-технический потенциал как фактор формирования и развития экономики знаний// Научный формат. 2020. №4 (7). [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/nauchno-tehnicheskii-potentsial-kak-faktor-formirovaniya-i-razvitiya-ekonomiki-znaniy> (дата обращения: 14.05.2025).
5. Machlup F. The Production and Distribution of Knowledge in the United States. Princeton University Press, 1962, 444 p.
6. Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения. Пер. с англ. М, ФАИР-ПРЕСС, 1998, 288 с.

СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К СИСТЕМЕ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

Гаврилова А.О.

Студент бакалавриата,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

Аннотация. В статье проанализирована современная система вознаграждения как стратегический инструмент управления персоналом, показана ее ключевая роль в привлечении и удержании квалифицированных специалистов. Дана характеристика комплексной модели вознаграждения, интегрирующей денежную компенсацию, льготы, развитие, рабочее окружение и признание. Особое внимание уделено необходимости учета типологии трудовой мотивации и инструментам реализации системы – грейдингу, краткосрочному и долгосрочному премированию, а также гибкому пакету льгот.

Ключевые слова: кадровая политика, комплексное вознаграждение, персонал, управление, мотивация.

Современная бизнес-среда характеризуется высокой динамичностью, глобализацией и ростом значимости человеческого капитала. В результате разделения труда и увеличения конкуренции на рынке труда, компании все больше ориентируются на привлечение высококвалифицированных специалистов. Для их привлечения классические модели оплаты труда, основанные исключительно на должностном окладе, перестают отвечать запросам таких сотрудников. Возникает необходимость в комплексном подходе к вознаграждению, который бы учитывал не только денежную компенсацию, но и материальные и нематериальные стимулы [4]. Только продуманная политика вознаграждения поможет не только привлечь качественную рабочую силу, которая стимулирует высокую производительность, но и в дальнейшем

укрепляет долгосрочную связь сотрудника с организацией, позволяет компании не просто выживать, но и побеждать в борьбе за таланты.

Одной из центральных проблем в современных условиях является значительный разрыв между восприятием системы вознаграждения работодателями и сотрудниками. Согласно исследованию ВЦИОМ, 73% работодателей считают, что платят сотрудникам справедливо, в то время как с этим согласны лишь 36% сотрудников. Аналогичная ситуация наблюдается в вопросах прозрачности оплаты и ощущения ценности сотрудника в компании.

Этот разрыв усугубляется следующей статистикой: даже при оплате на уровне или выше рыночной медианы значительная часть сотрудников (35-64%) считает себя недооцененными финансово [1]. Данный факт указывает на критическую важность не только объективной рыночной позиции оплаты, но и эффективной коммуникации, прозрачности и формирования доверия к системе вознаграждения внутри организации.

Сейчас происходит трансформация системы вознаграждения с фиксированного оклада на комплексное вознаграждение. Данная модель интегрирует пять ключевых элементов: 1) Денежное вознаграждение: базовый оклад, бонусы, стимулирующие выплаты. 2) Льготы: медицинское страхование, пенсии, спорт, «кафетерий» льгот. 3) Развитие: тренинги, коучинг, карьерный рост. 4) Рабочее окружение: корпоративная культура, лидерство, гибкие условия работы. 5) Признание: формальное и неформальное подтверждение достижений сотрудника.

Такой подход позволяет компаниям перейти от стандартов к индивидуализированным предложениям, что более точно отвечает разнообразным мотивационным типам сотрудников (по классификации В.И. Герчикова: инструментальный, профессиональный, патристический, хозяйский и люмпенизированный) [2, с.54].

Помимо типа трудовой мотивации сотрудника, необходимо учитывать и этап, на котором находится сотрудник в организации.

- 1) Привлечение: конкурентная оплата, совокупное вознаграждение;

2) Вовлеченность и развитие: вознаграждение за результат, поощрение сверх достижений, признание;

3) Удержание: внутренняя и внешняя справедливость оплаты, персонификация, прозрачность выплат;

4) Перемещение/высвобождение: пенсионные планы, релокационные пакеты [3, с.98].

Для обеспечения внутренней справедливости и систематизации оплаты труда компании внедряют системы грейдинга. Грейд определяет ценность должности для компании и ее влияние на общий результат. Процесс построения такой системы включает несколько этапов:

1. Анализ и описание должностей.
2. Оценка должностей по компенсационным факторам.
3. Разработка системы грейдов.
4. Установление диапазонов оплаты труда.

Ключевые цели внедрения грейдинга: контроль над фондом оплаты труда (ФОТ); устранение необоснованной разницы в оплате за равный труд (при равных достижениях); создание прозрачных и понятных карьерных траекторий; привязка к грейдам не только базового оклада, но и систем льгот, компетенций и программ развития; необходимость выстраивания открытой и понятной коммуникации о механизмах оплаты в компании (в т.ч. снятие недовольства относительно несправедливой оплаты внутри и/или относительно рынка) [5].

Ключевую роль в стимулировании и удержании сотрудников играет переменная часть вознаграждения, которая выражается в оплате за результат, поощрительных выплатах, разовых выплатах. Выделяются два основных типа:

1. Краткосрочное премирование - нацелено на достижение операционных целей (до 1 года). Включает бонусы, премии по итогам периода или проекта.
2. Долгосрочное премирование - ориентировано на стратегические цели (более 1 года). Может реализовываться через акции/опционы, акции с ограничениями, долгосрочные выплаты. Такой тип премирования способствует

удержанию ключевых руководителей и топ-менеджеров, чья деятельность напрямую влияет на долгосрочную эффективность компании.

Льготная система формируется из стандартного набора (ДМС, оплата больничных) в сложную систему, направленную на повышение качества жизни сотрудника и его вовлеченности. Выделяются три уровня предложения льгот:

- «Типичный работодатель» >50% компаний: базовый пакет (ДМС, мобильная связь, корпоративный транспорт, улучшенные условия авиаперелета);

- «Хороший работодатель» 20-50% компаний: расширенный пакет, включающий страхование жизни и нетрудоспособности, обучение, оплата отпуска по беременности и родам сверх норм, установленных по ТК, субсидированное питание;

- «Работодатель-лидер» <25% компаний: медицинское страхование для родителей, негосударственный пенсионный план, детские сады при работодателе, оплата членства фитнес-клуба.

Современным трендом является также система гибких льгот («кафетерий»), позволяющая сотруднику самостоятельно выбирать, какие из дополнительных благ предоставит ему компания. Это отвечает общей тенденции на индивидуализацию, гибкость и динамичность, пришедшей на смену модели «одна работа на всю жизнь». Однако существует сложность администрирования (растущие издержки по внедрению, управлению и поддержке системы), различная степень релевантности в зависимости от региона и риск сложности выбора для сотрудника.

Таким образом, современная система вознаграждения перестала быть исключительно функцией компенсации затрат труда и превратилась в стратегический инструмент управления человеческими ресурсами. Ее эффективность определяется сбалансированностью между внутренней справедливостью (достигаемой через грейдинг) и внешней конкурентоспособностью, а также интеграцией материальных и нематериальных элементов в единую модель вознаграждения. Успешное

управление вознаграждением требует от компаний прозрачности, регулярного мониторинга рыночных данных, гибкости в подходах и, что наиболее важно, постоянной коммуникации с сотрудниками. Только комплексный подход, учитывающий как цели организации, так и индивидуальные мотивы и ценности сотрудников, позволяет создать систему, которая не только привлекает и удерживает таланты, но и способствует достижению долгосрочных стратегических целей компании.

Список литературы:

1. ВЦИОМ. Новости: Работа и зарплата: официальный сайт. – Москва, 2025.–URL:<https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/rabota-i-zarplata> (дата обращения 26.10.2025).
2. Герчиков В.И. Типологическая концепция трудовой мотивации (часть 1)// Мотивация и оплата труда. 2005. №2. С. 53-62.
3. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для вузов/ Е.А. Родионова, В.И. Доминяк, Г. Жушман, М.А. Экземпляров; под редакцией Е.А. Родионовой. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 279 с.
4. Шобонов Н.А., Соменкова Н.С. Формирование трудового потенциала сельской территории в муниципальной системе образования// Экономика труда. 2022. Т. 9. №2. С. 517-532.
5. Штель Т.Л., Емельяненко Е.Е. Использование системы грейдирования как основа развития инновационной экономики/ Т.Л. Штель// Вестник науки Сибири, 2015. №4 (19). С. 39-48.

СТАНДАРТЫ МСФО И РСБУ: СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ

Глушкова А.П.

Студент бакалавриата,

Нижегородский институт управления – филиал РАНХиГС

Аннотация. В данной статье проводится сравнительный анализ стандартов МСФО и РСБУ. В работе раскрываются ключевые сходства различия между двумя системами учета.

Ключевые слова: стандарты, МСФО, РСБУ, отчетность, бухгалтерский учет.

В условиях глобализации мировой экономики и усиления интеграционных процессов особую значимость приобретает унификация учётных принципов и стандартов финансовой отчётности. Для российских компаний, стремящихся привлекать иностранные инвестиции, выходить на международные рынки или сотрудничать с зарубежными партнёрами, критически важно понимать различия между национальными правилами бухгалтерского учёта и международными стандартами.

Российские стандарты бухгалтерского учёта (РСБУ) представляют собой комплекс нормативно-правовых актов и регламентов, определяющих правила ведения бухгалтерского учёта и формирования финансовой отчётности в РФ. Ключевая задача РСБУ — обеспечить единый подход к бухгалтерскому учёту на территории всей страны и предоставить заинтересованным сторонам (государственным органам, собственникам бизнеса, инвесторам и деловым партнёрам) достоверную информацию о финансово-хозяйственной деятельности организации. Стандарты РСБУ закрепляют обязательные требования к ведению бухучёта, включая правила использования языка и валюты отчётности, определения отчётных периодов и применения учётных методов.

Международные стандарты финансовой отчётности (МСФО) представляют собой систему принципов и правил, регламентирующих порядок составления финансовой отчётности предприятий. Отчёты, сформированные в соответствии с МСФО, содержат ключевые показатели финансового состояния организации. Среди них — выручка, чистая прибыль или убытки, итоги операционной деятельности, налоговые расходы и другие финансовые данные. Эта информация критически важна для инвесторов и кредиторов: на её основе они анализируют финансовое положение компании и принимают решение о предоставлении финансирования.

Существует ряд сходств и различий при рассмотрении стандартов МСФО и РСБУ. Одним из главных сходств является типология структуры отчетности. Оба стандарта требуют подготовки ключевых финансовых отчётов: баланса, отчёта о прибылях и убытках, отчёта о движении денежных средств. Эти документы содержат информацию о финансовом состоянии компании, её результатах деятельности и денежных потоках. РСБУ и МСФО определяют ключевые принципы бухгалтерского учёта, среди которых можно выделить принцип оценки, принцип формирования отчётности и принцип долговечности.

Следует отметить, что эти стандарты сохраняют свою актуальность в современной деловой практике и широко применяются компаниями как в России, так и в других странах.

Не смотря на ряд сходств, существует также и множество различий между стандартами МСФО и РСБУ. Прежде всего, эти стандарты отличаются целями представления информации. Отчётность, сформированная по МСФО, преимущественно служит интересам инвесторов и кредиторов — она помогает им принимать решения в сфере инвестирования. В свою очередь, РСБУ ориентирован на удовлетворение информационных потребностей контролирующих и налоговых органов. Также одним из главных различий является форма и содержание отчетности. В российской практике бухгалтерского учёта приоритетное значение придаётся документальному оформлению хозяйственных операций. В то же время международные

стандарты базируются на принципе, согласно которому экономическое содержание имеет приоритет над юридической формой. В этой системе ключевое значение обычно приобретает профессиональное суждение бухгалтера. Оно требуется для решения множества задач: определения срока полезного использования активов, оценки денежных потоков, выбора ставки дисконтирования, классификации финансовых инструментов.

В рамках РСБУ допускается исключительно прямой метод формирования отчёта о движении денежных средств. В отличие от этого, стандарты МСФО предоставляют выбор: можно использовать как прямой, так и косвенный метод составления такого отчёта.

Таким образом, ключевые различия между МСФО и РСБУ обусловлены прежде всего разными целями формирования отчётности: если РСБУ ориентирован на удовлетворение требований контролирующих и налоговых органов, то МСФО нацелен на обеспечение инвесторов и кредиторов прозрачной, объективной и сопоставимой информацией для принятия финансовых решений. Кроме того, МСФО предусматривает более широкие возможности консолидации, гибкое определение отчётного периода и использование функциональной валюты, тогда как РСБУ жёстко привязан к календарному году и рублю. В совокупности эти различия приводят к тому, что отчётность по МСФО даёт более реалистичную картину финансового состояния компании и лучше отвечает потребностям стратегического управления и привлечения инвестиций, в то время как РСБУ остаётся инструментом налогового и надзорного учёта, ориентированным на формальные требования регуляторов.

Список литературы:

1. Дмитриева, И.М., Бухгалтерский учет с основами МСФО: учебник и практикум для вузов/ И.М. Дмитриева. — 8-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 287 с. — Текст: электронный// Образовательная платформа Юрайт [сайт]. с. 1 — URL: <https://urait.ru/bcode/575019/p.1>

2. Жердева, О.В., Абдуллаева А.К., Пипенко, М.Д., Полющенко, Е.А., Бухгалтерский баланс: сравнение информативности РСБУ и МСФО для инвестиционных решений// Региональная и отраслевая экономика. 2025. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/buhgalterskiy-balans-sravnenie-informativnosti-rsbu-i-msfo-dlya-investitsionnyh-resheniy>
3. Замотаева О.А., Зотова Я.Н., Максимова Н.В., Штефан М.А., Бухгалтерская финансовая отчетность: учебник для вузов/ О.А. Замотаева, Я.Н. Зотова, Н.В. Максимова, М.А. Штефан; под редакцией М.А. Штефан. — 2-е изд. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 340 с. — Текст: электронный// Образовательная платформа Юрайт [сайт]. с. 14 — URL: <https://urait.ru/bcode/581010/p.14>
4. Российские стандарты бухгалтерского учета// URL: <https://www.moedelo.org/club/terms/rsbu?ysclid=la8c8i8kip652003222>
5. Трофимова, Л.Б., Международные стандарты финансовой отчетности: учебник и практикум для вузов/ Л.Б. Трофимова. — 8-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 281 с. — Текст: электронный// Образовательная платформа Юрайт [сайт]. с. 2 — URL: <https://urait.ru/bcode/575087/p.2>

ВОЗМОЖНОСТИ И РИСКИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В ЗДРАВООХРАНЕНИИ

Голубева А.С.

Студент магистратуры,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

Аннотация. Данная статья посвящена рассмотрению применения искусственного интеллекта в области здравоохранения. Выделены сферы применения ИИ и приведены риски, с которыми сталкивается эта отрасль при

развитии информационных технологий. После приведен ряд мер для минимизации рисков.

Ключевые слова: искусственный интеллект, ИИ в здравоохранении, риски применения искусственного интеллекта в медицине, цифровизация, экономика здравоохранения.

В современном мире цифровизация является частью мирового экономического роста.

Цифровая трансформация в сфере медицины начала внедряться недавно, но активно развивается. По скорости внедрения искусственного интеллекта эта область заняла 5 место. Вышестоящие по рейтингу отрасли экономики и социальной сферы России значительно ее опережают [2].

Основные причины применения искусственного интеллекта в медицине являются старение населения, увеличение заболеваний и посещений, уменьшение количества медицинского персонала, значительный рост объема данных.

Повысить качество, быстроту и доступность оказания медицинской помощи можно внедряя во взаимодействие персонала и пациентов ИИ.

Ниже представлено количество активно внедряющих или планирующих в ближайшее время внедрять искусственный интеллект для повышения эффективности оказания медицинских услуг (рис. 1), что подтверждает, увеличение использования искусственного интеллекта в этой сфере [2].



Рисунок 1 – Внедрение искусственного интеллекта в отрасли медицины

Цифровые технологии активно внедряются в отрасль медицины, автоматизируя систему. Это позволяет улучшить лечение пациентов и снижает затраты на здравоохранение.

В здравоохранении применяется искусственный интеллект в различных сферах:

1. В Нижегородской области разработан единый цифровой портал, в котором различные медицинские учреждения могут вносить в карточку больного все необходимые сведения. Более 300 единиц техники различных учреждений здравоохранения Нижегородской области уже подключено к работе со специальной платформой для использования ИИ [3];

2. Одна из наиболее распространенной областью использования ИИ является анализ медицинских изображений, который помогает заранее выявить болезнь и определить наиболее эффективное лечение. В министерстве здравоохранения региона, описано, что такие технологии используют с начала 2025 года [3];

3. Искусственный интеллект может быть использован, чтобы отслеживать здоровье пациентов и при отклонении значений предотвратить возможность заболевания;

4. Также используется в фармацевтике для разработки новых лекарств;

5. После пандемии появились телемедицина, виртуальные ассистенты и чат-боты;

6. Еще одна часто используемая сфера искусственного интеллекта - роботизация медицинских процедур, цифровая реанимация и внедрение роботов, обслуживающих пожилых людей;

7. Системы распознавания речи могут оказать существенную помощь врачу и пациенту;

8. В медицине используются большие объемы данных, поэтому искусственный интеллект учат работать с ними. С июня 2025 года в Нижегородской области искусственный интеллект начали активно подключать и к анализу электронных историй болезней [3].

Несмотря на перспективы внедрения систем искусственного интеллекта в медицину, оно сопровождается определенным спектром рисков:

1. ИИ может давать не всегда корректные результаты;
2. Использование искусственного интеллекта может привести к нарушению конфиденциальности информации, если система плохо защищена;
3. Цифровизация развивается быстрее, чем дорабатывается законодательство;
4. Не регламентирован вопрос, кто несет ответственность за ошибки ИИ;
5. Высокая стоимость разработки, обучения моделей, внедрения продуктов, расходов на техническое обслуживание;
6. Необходимость обучения медицинского персонала для взаимодействия с искусственным интеллектом;
7. Кроме того у искусственного интеллекта отсутствует эмпатия и сострадание, которая важна для взаимодействия с людьми;
8. Как и любая технология, ИИ подвержен техническим сбоям.

Согласно опросам, проведенным в 2025 году, 75% пациентов положительно относятся к использованию ИИ в своем лечении при условии, что финальное решение остается за врачом [8].

Для минимизации рисков необходимо предпринять ряд мер:

- 1) необходимо тщательно подготавливать данные, на которых будет обучаться ИИ и периодически проводить проверку;
- 2) проводить подготовку по использованию ИИ медицинским работникам;
- 3) защищать данные современными методами шифрования и брать согласие пациентов;
- 4) совершенствовать правовое поле.

Рассмотрены положительные и негативные стороны внедрения искусственного интеллекта в систему здравоохранения.

При совершенствовании технологий возникает необходимость замены традиционной системы управления в больницах.

В целом внедрение искусственного интеллекта в здравоохранение улучшает качество медицинской помощи, но требует основательного продумывания всех деталей, чтобы минимизировать риски и максимизировать возможности.

Список литературы:

1. Аликперова Н.В. Искусственный интеллект в здравоохранении: риски и возможности// Здоровье мегаполиса. – 2023. – Т. 4, №3. – С. 41 – 49. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/iskusstvennyy-intellekt-v-zdravoohranenii-riski-i-vozmozhnosti>
2. Васюта Е.А., Подольская Т.В. Проблемы и перспективы внедрения искусственного интеллекта в медицине// Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. – 2022. – №1. – С. 25 – 32. – URL: <http://upravlenie.uriu.ranepa.ru/wp-content/uploads/2022/04/25-32.pdf>
3. Галина Михайлова: «Технологии искусственного интеллекта – эффективный инструмент для повышения уровня диагностики в медицине»// Правительство Нижегородской области. – URL: <https://nobl.ru/novosti-nizhegorodskoj-oblasti-za-vse-vremya/galina-mikhaylova-tekhnologii-iskusstvennogo-intellekta-effektivnyy-instrument-dlya-povysheniya-urov?ysclid=mhlm1lfx4x701832288>
4. Имамеева Р.Д. Риски создания и функционирования искусственного интеллекта в медицине// Вестник Московского университета имени С.Ю. Витте. Серия 2. Юридические науки. – 2021. – №1 (27). – С. 33 – 40. – URL: <https://vestnik-muiv.ru/upload/iblock/6b1/6b1e33c32988605814494461df3be174.pdf?ysclid=mhllxduz9983243893>
5. Комахин Б.Н. Совершенствование деятельности государственных служащих в условиях интеграции искусственного интеллекта: плюсы и минусы// Вестник Московского университета МВД России. – 2025. – №1. – С. 75 – 79. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-deyatelnosti>

gosudarstvennyh-sluzhaschih-v-usloviyah-integratsii-iskusstvennogo-intellekta-plyusy-i-minusy

6. Кузнецов А.И., Щепкина Е.В., Сушинская Т.В., Епифанова С.В., Фаур Д.М. Возможности и ограничения применения искусственного интеллекта в медицине// Новости клинической цитологии России. – 2023. – Т. 27, №2. – С. 18 – 24. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vozmozhnosti-i-ogranicheniya-primeneniya-iskusstvennogo-intellekta-v-medicine>

7. Лукичёв П.М., Чекмарев О.П. Экономика искусственного интеллекта: возможности и проблемы использования в здравоохранении// Вопросы инновационной экономики. – 2022. – Т. 12, №2. – С. 1111 – 1130. – URL: <https://1economic.ru/lib/114782?ysclid=mhlluqr65761315841>

8. Толмачев И.В., Каверина И.С., Плешков М.О., Шавлохова А.А., Равочкин Н.Н., Бутина А.В., Мещерякова Н.Н., Галицкая В.А., Лаптев Н.В., Лаптев В.В. Искусственный интеллект в медицине и здравоохранении: аналитический доклад. – Томск: Издательство СибГМУ, 2022. — 96 с. URL: https://elar.ssmu.ru/bitstream/20.500.12701/2959/1/anrep_ssmu-2022-6.pdf

МЕХАНИЗМЫ ПРИВЛЕЧЕНИЯ МОЛОДЫХ ТАЛАНТОВ В РЕГИОНАХ РОССИИ КАК ДРАЙВЕР РАЗВИТИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ

Голубцова Д.А.

Студент бакалавриата,

Санкт-Петербургский филиал НИУ ВШЭ

Филимонова Л.А.

Студент бакалавриата,

Санкт-Петербургский филиал НИУ ВШЭ

Чванова С.М.

Студент бакалавриата,

Санкт-Петербургский филиал НИУ ВШЭ

Аннотация. Статья посвящена исследованию взаимосвязи между механизмами привлечения молодых талантов и развитием инновационной инфраструктуры в регионах России. На примере успешных кейсов «Иннополис» и «Сириус» анализируется, как комплексные стратегии, выходящие за рамки разовых финансовых стимулов, формируют среду для закрепления кадров. Доказывается, что именно такие стратегии создают синергетический эффект, выступая драйвером для устойчивого инновационного развития территорий.

Ключевые слова: управление талантами, утечка мозгов, инновационная инфраструктура, региональное развитие, региональная асимметрия

Дисбаланс в распределении человеческого капитала и отток молодежи из регионов в столичные агломерации создают серьезные вызовы для инновационного развития России. Целью данной статьи является анализ влияния региональных механизмов привлечения молодых талантов на развитие локальной инновационной инфраструктуры. В рамках исследования рассматриваются примеры проектов: Республика Татарстан – «Иннополис» и

Краснодарский край – «Сириус», где создание точек роста позволило привлечь молодежь и дать импульс для развития инновационной экосистемы.

Концепция управления талантами представляет стратегический подход к развитию человеческого капитала, ориентированный на закрепление высококвалифицированных специалистов в регионе [3, с. 80-81]. В России управление талантами, особенно в контексте удержания молодёжи, сталкивается с рядом вызовов: дефицит качественных рабочих мест и развитой инновационной инфраструктуры [7, с. 107]. Разовые финансовые стимулы оказываются неэффективными без создания устойчивой среды. Дополнительным барьером являются различия в качестве высшего образования: выпускники региональных вузов часто не обладают практическими навыками, востребованными на рынке труда.

Классификация механизмов привлечения талантов в регионах России включает несколько направлений. Это образовательные и карьерные лифты через партнерство и программы стажировок; финансовая и социальная поддержка; специальные визовые режимы и налоговые льготы. Развитие инновационной экосистемы, подразумевающее создание технопарков и бизнес-инкубаторов. Инструменты региональной политики для молодёжи в том числе влияют на развитие инновационной инфраструктуры. Например, в рамках федерального проекта «Наука и университеты» в 2024 году было заключено 12 концессионных соглашений по проектам инновационного развития кампусов в таких городах, как Москва, Уфа, Самара, Пермь и др. [5].

Роль университетов в России эволюционирует, постепенно выходя за рамки традиционной образовательной функции и приобретая статус «якорных» институтов, ответственных за социально-экономическое развитие субъекта. Создание университетов теперь направлено на формирование интеллектуальных центров, способных становиться драйверами развития региона [6, с. 41-42]. В рамках такой политики вузы призваны усилить связь между образованием, наукой и реальным сектором экономики, при этом активно взаимодействуя с бизнесом, тем самым формируя устойчивые

партнёрские сети [6, с. 49]. Эта новая роль делает вузы неотъемлемой частью механизма привлечения и удержания талантов, а также развития инновационной инфраструктуры.

Эмпирический анализ также подтверждает, что технопарки и бизнес-инкубаторы выступают катализаторами комплексного развития территорий, выходящего далеко за рамки экономических показателей. Их создание напрямую стимулирует модернизацию инфраструктуры, поскольку для привлечения и удержания высококвалифицированных специалистов необходимы комфортные условия. Развитие технопарков способствует модернизации транспортной сети, созданию новых социальных объектов и благоустройству общественных пространств, включая строительство новых дорог, улучшение общественного транспорта и развитие спортивных и культурных учреждений. Так, политика привлечения молодых талантов создаёт восходящий спрос на качественную городскую среду, делая инвестиции в инфраструктуру не следствием, а обязательным условием инновационного развития.

Ещё одним ключевым элементом этой экосистемы является постоянный полный доступ к знаниям, уникальному и дорогостоящему оборудованию, а также возможность участия в совместных проектах с бизнесом [1, с. 43-44]. В результате формируется синергетический эффект: повышается эффективность научных исследований и бизнес-процессов, регион становится более экономически и инвестиционно привлекательным. Ключевым результатом этой синергии является мощный импульс для «привлечения мозгов». Этот кадровый эффект, усиливает все остальные преимущества, например, новые формы партнёрств между наукой и бизнесом делают технопарки ещё привлекательнее для инвестиций, компании получают доступ к передовым разработкам, а учёные – финансирование и практическую апробацию идей. В итоге ускоряется трансфер технологий, стимулируется малый и средний бизнес, что в совокупности ведёт к устойчивому экономическому росту, повышению

качества жизни в регионе и, соответственно, привлечению молодых талантов [1, с. 44-45].

Примером инновационной структуры, выступившей мощным драйвером привлечения молодёжи в регион, стал проект «Иннополис» в Республике Татарстан, построенный в 2012-2013 гг. Территория, признанная центром высоких технологий и IT-решений, включает в себя одноимённый университет и особую экономическую зону, резидентами которой являются около 342 компании. На территории активно развиваются механизмы привлечения новых жителей – действует «Сервис заботы о жителях и гостях города». «Иннополис», открытый для экскурсий в университет и свободного посещения, на 2025 год является одним и наиболее востребованных туристических маршрутов в Республике Татарстан [4]. На 2022 год численность составляла около 4 тыс. чел. со средним возрастом 31 год, каждый третий – IT-специалист или ученый. На 2024 год оценки составляют 7,8 тысяч дневного населения и 5 постоянного, что свидетельствует о росте жителей в 20-25% [4]. Студенты занимают практически 40% от общего числа – 1858 учащихся на настоящий момент с трудоустройством в 100%, что стало результатом сильной кампании по привлечению молодых талантов и созданию локальной высоко квалифицированной рабочей силы.

Образовательный центр «Сириус» в Краснодарском крае, занимающийся ранним выявлением и развитием одарённых детей, тормозит отток молодежи и снижает асимметрию инновационного развития. С 2020 года «Сириус» был признан федеральной территорией с особыми правовыми режимами для инновационных компаний и стартапов. На площадке работают 123 лабораторных центра в сфере робототехники, больших данных и других областей. Территория размещает 93 резидента (на март 2025 г.) с объемом выручки более 20 млрд руб. [2]. Ежегодно представляются стартапы молодых ученых, созданных на базе «Сириуса» – для продвижения реализуется проект «Сириус. Лето: начни свой проект». «Сириус» служит локальным инновационным акселератором на основе молодых и перспективных кадров.

Таким образом, анализ подтверждает, что эффективные механизмы привлечения молодых талантов служат драйвером развития инновационной инфраструктуры. Опыт «Иннополиса» и «Сириуса» показывает, что создание комплексной среды, объединяющей образование, карьерные возможности, современную инфраструктуру и качественную городскую среду, формирует устойчивый синергетический эффект. Такой подход позволяет превратить регион в магнит для талантов и мощный центр инновационного роста.

Список литературы:

1. Ахмедов Р.Б. Экономические и социальные последствия создания технопарков и бизнес-инкубаторов в регионах: эмпирический анализ// Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2024. – Т. 14, №7А. – С. 40-48.
2. Образовательный центр «Сириус» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://sochisirius.ru> (дата обращения: 06.11.2025).
3. Гирш Л.В. Управление талантами как направление развития человеческого капитала организации для создания инноваций/ Л.В. Гирш, А.Г. Будрин// Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент». – 2021. – №1. – С. 76–84.
4. Иннополис. О городе [Электронный ресурс]// Innopolis. – URL: <https://www.innopolis.com/ru/city/history>
5. О внедрении новых технологий в образовательный процесс [Электронный ресурс]// Министерство науки и высшего образования Российской Федерации. – URL: <https://minobrnauki.gov.ru/press-center/news/novosti-ministerstva/79385/>
6. Овчинникова Н.Э. Формирование опорных университетов как драйверов развития территорий// Университетское управление: практика и анализ. – 2017. – Т. 21, №4. – С. 41–52. – DOI 10.15826/umpra.2017.04.048.
7. Семёнова Н.Н. Мировой опыт решения проблем научно-технической миграции и участия диаспоры в международном сотрудничестве/ Н.Н. Семёнова, Т.В. Чечёнкина// Актуальные проблемы развития человеческого потенциала науки. – С. 107–124.

КОНКУРЕНТ-МЕНЕДЖМЕНТ В ИНДУСТРИИ ЦИФРОВОГО КОНТЕНТА

Гончарик Б.С.

Студент бакалавриата,

Белорусский национальный технический университет

Аннотация. Статья посвящена исследованию стратегий менеджмента конкурентных действий в условиях цифровой трансформации индустрии контента. Рассматриваются вызовы, связанные с изменением бизнес-моделей, усилением конкуренции за внимание аудитории и внедрением цифровых платформ и алгоритмов персонализации. Показано, что классические стратегии конкуренции (Майкла Портера) сохраняют актуальность, но требуют цифровой адаптации с учетом сетевых эффектов.

Ключевые слова: конкурент-менеджмент, цифровая трансформация, индустрия контента, стратегии конкуренции, стриминговые платформы.

Цифровая трансформация меняет логику создания и доставки контента: сокращаются циклы обновления продукта, усиливается роль данных и алгоритмов, а результаты деятельности компаний все в большей степени зависят от качества управленческих решений, связанных с выбором оптимальной стратегии конкуренции.

Стриминговые платформы и цифровые медиа формируют новые модели потребления информации и развлечений, где внимание аудитории становится ключевым ресурсом. Поскольку внимание стало дефицитным ресурсом, конкуренция смещается от борьбы за продукты к борьбе за удержание пользователей [1].

Стратегический менеджмент обеспечивает адаптацию компаний к технологическим изменениям, определяя выбор конкурентной стратегии, организацию бизнес-процессов и внедрение инноваций. Для контентной индустрии характерен рост издержек на приобретение прав и разработку

оригиналов, а монетизация все чаще строится на подписке, рекламе и гибридных форматах. В этих условиях классические модели конкуренции остаются важным аналитическим инструментом, однако в цифровой среде они требуют определенной адаптации.

Классическая модель Майкла Портера включает следующие конкурентные стратегии: лидерство по издержкам (ориентация на минимизацию затрат и обеспечение ценового преимущества), дифференциация (обеспечение уникальности самого продукта или услуги, сервиса, бизнес-модели), фокусированное лидерство по издержкам (концентрация на узком сегменте с ценовым преимуществом), фокусированная дифференциация (предложение уникальной ценности для ограниченной аудитории) [2].

Эти модели сохраняют фундаментальное значение, но цифровая трансформация расширяет их рамки. Сегодня конкурентные преимущества формируются не только за счет издержек или дифференциации продукта, но и через управление данными, алгоритмами и экосистемами. Среди актуальных подходов можно выделить следующие:

- концепция «голубого океана» – создание новых рыночных пространств с минимальной конкуренцией [3];
- ресурсный подход – использование уникальных ресурсов и компетенций компании как источника устойчивого преимущества;
- платформенные модели – формирование экосистем, где ценность создается за счет взаимодействия пользователей, контента и партнеров.

Для цифровой индустрии наиболее подходящим является ресурсный подход, поскольку он лучше других отражает роль уникальных данных и компетенций как источника устойчивого преимущества. Ярким примером его использования является стратегия музыкального стримингового сервиса «Spotify». Компания использует данные о поведении и предпочтениях пользователей в качестве ключевого ресурса, обеспечивающего ей существенные конкурентные преимущества. Используемые алгоритмы персонализации (например, плейлисты «Для вас»), созданные благодаря

уникальной компетенции в области анализа данных, позволяют удерживать аудиторию и формировать устойчивую лояльность. Интеграция подкастов и эксклюзивного контента и развитие партнёрских программ с артистами усиливают дифференциацию сервиса [4].

На практике наличие сильного бренда и обширного каталога при отсутствии устойчивой операционной модели не гарантирует успех в конкурентной борьбе. Показателен пример сервиса стримингового ТВ «PlayStation Vue», не выдержавшего высокую конкуренцию и прекратившего работу по причине высокой стоимости подписки и недостаточной дифференциации несмотря на поддержку бренда «Sony» [5].

Эти кейсы демонстрируют общую тенденцию: в цифровой индустрии успех определяется не только масштабом ресурсов, но и эффективностью конкурент-менеджмента. Крупные игроки аккумулируют данные о предпочтениях пользователей и на основе их анализа формируют стандарты качества сервиса и задают правила конкуренции. Средние и малые компании вынуждены искать пути дифференции – через уникальный пользовательский опыт, нишевую специализацию или управляемую фокусировку.

Конкурент-менеджмент как часть общей системы стратегического управления в этих условиях выступает в качестве совокупности действий, направленных на формирование и поддержание устойчивых конкурентных преимуществ. Его содержание включает комплексный анализ рыночной среды, собственного ресурсного потенциала и разработку и реализацию решений, обеспечивающих долгосрочную адаптацию компании. В отличие от операционного менеджмента, ориентированного на текущее функционирование, конкурент-менеджмент акцентирует внимание на стратегическом развитии в условиях постоянно изменяющихся правил игры на рынке.

Для практической реализации конкурент-менеджмента компании используют ряд аналитических и организационных методов и инструментов. Среди ключевых их них можно выделить:

– стратегический анализ конкурентной среды – использование модели пяти сил конкуренции Портера для выявления факторов давления со стороны конкурентов, потребителей и поставщиков и моделей PEST (PESTEL), SWOT для определения влияния ключевых возможностей и угроз;

– технологии управления данными – применение систем Big Data, BI-платформ и алгоритмов персонализации для прогнозирования спроса и оптимизации бизнес-процессов;

– систему сбалансированных показателей – формирование метрик эффективности, связывающих стратегические цели с операционными результатами;

– сценарный риск-менеджмент – разработка сценариев реагирования на изменения в законодательстве, технологические сбои или колебания спроса;

– CRM-системы – использование технологий управления клиентскими отношениями для повышения лояльности аудитории.

Таким образом, цифровая трансформация существенно меняет условия конкуренции в индустрии контента, усиливая значение конкурент-менеджмента как инструмента адаптации и развития компаний. Классические модели конкуренции сохраняют аналитическую ценность, однако современные вызовы требуют применения более современных подходов, основанных на анализе данных и инновационных решениях в персонализации. В этих условиях необходимо придерживаться выбранной стратегии в рамках общей системы стратегического управления, но конкурент-менеджмент при этом должен быть максимально гибким и адаптивным, учитывающим появление новых цифровых технологий, меняющиеся модели поведения потребителей и усиливающиеся сетевые эффекты.

Список литературы:

1. Пожидаев, Р.Г. Особенности бизнес-моделей цифровых платформ// Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2022. - №3. - С. 144–158. - DOI: 10.17308/econ.2022.3/9988.

2. Портер, М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов/ пер. с англ. - 4-е изд. - М.: Альпина Паблишер, 2011. - 453 с.
3. Ким, В.Чан, Моборн, Р. Стратегия голубого океана. Как найти или создать рынок, свободный от других игроков (расширенное издание). - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. - 370 с.
4. Каган, М. Продуктовая модель Spotify: разбор// GoPractice. - 30 мая 2024. - URL: <https://gopractice.ru/stories/spotify-product-model/> (дата обращения: 03.12.2025).
5. Sony Interactive Entertainment. Sony закрывает свой стриминговый сервис PlayStation Vue // Хабр. - 29 октября 2019. - URL: <https://habr.com/ru/news/473878/> (дата обращения: 04.12.2025).

БОРЬБА С ГЕНДЕРНОЙ ДИСКРИМИНАЦИЕЙ. СОЗДАНИЕ РАВНЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ ДЛЯ КАРЬЕРНОГО РОСТА

Гончарова К.В.

Студент бакалавриата,

Российский государственный социальный университет, филиал в г. Минске

Анаденко В.А.

Студент бакалавриата,

Российский государственный социальный университет, филиал в г. Минске

Аннотация. В статье рассматриваются проблемы гендерной дискриминации в трудовой сфере. В ходе написания статьи был создан социальный опрос, с помощью которого мы смогли доказать, что проблема, указанная в статье, действительно есть. Так же, благодаря опросу предложили рекомендации по устранению дискриминации в трудовых отношениях.

Ключевые слова: дискриминация, гендер, заработная плата, неравенство.

Гендерная дискриминация является одной из самых распространённых проблем XXI века. В сфере труда этот вопрос стоит особенно остро. Шанс подняться по карьерной лестнице у женщин намного ниже, чем у мужчин. Многие женщины, к тому же, сталкиваются с необходимостью совмещать профессиональный рост с выполнением домашнего быта и воспитанием детей, тем самым, откладывая свою карьерную реализацию на второй план.

По данным Национального статистического комитета Республики Беларусь на 2024 год численность женского населения всех возрастных групп Республики Беларусь равняется 53,9%. Доля мужского населения составляет 46,1% [1]. В Российской Федерации ситуация практически равнозначна. Согласно Федеральной службы государственной статистики на 1 января 2024 года доля женщин – 53,5%, в то время как доля мужчин – 46,5% [6]. Несмотря на численное превосходство женского пола, женщины не являются ведущей трудовой силой в обеих странах.

В 2016 году среднечасовая заработная плата женщин в Республике Беларусь составляла – 3,37 бел. руб., у мужчин – 4,47 бел. руб. В 2019 году – 4,9 бел. руб. у женщин и 6,5 бел. руб. у мужчин. В 2021 у женщин – 6,96 бел. руб. и 9,2 бел. руб. у мужчин. На момент 2024 года среднечасовая заработная плата женщин – 9,94 бел. руб., у мужчин – 13, 58 бел. руб. [3]. С каждым годом разница между среднечасовой заработной платы мужчины и женщины становится более явной. Среднемировой гендерный разрыв в заработной плате составляет около 20%, учитывая, что женщина и мужчина находятся на одной и той же должности и выполняют одни и те же обязанности.

В Трудовых Кодексах Республики Беларусь и Российской Федерации есть статьи, запрещающие любую, в том числе, половую дискриминацию (ТК РБ. Статья 14. Запрещение дискриминации в сфере трудовых отношений [4]. ТК РФ. Статья 3. Запрещение дискриминации в сфере труда [5].). Тем не менее, негласная дискриминация в трудовых отношениях в сторону женщин всё же есть. Она начинает проявляться при приёме на работу и продолжается при продвижении по карьерной лестнице.

Одним из примеров негласной дискриминации можно заметить на собеседованиях, когда работодатель активно интересуется семейным положением потенциальной сотрудницы, наличием у неё детей и их возраста. Если женщина отвечает, что у неё есть жених и они планируют свадебное торжество, то с огромной вероятностью ей откажут в должности из-за возможного декретного отпуска в будущем. Если же в ответе звучит, что женщина только вышла из декрета или наличие у неё несовершеннолетних детей, то отказ, вероятно, будет из-за частых детских больничных, которые она будет брать. Даже при отсутствии семьи и детей женщины нередко сталкиваются с предвзятым отношением, основанным на предположении о возможных изменениях их жизненных обстоятельств. Подобным образом во многих ситуациях предпочтение отдается мужчинам.

Нами было проведено исследование для выяснения актуальности понятия «дискриминация» [2]. Выборка составила 53 человека, из которых 69,8% – женщины и 30,2% – мужчины. Они отметили, что гендерная дискриминация довольно актуальная в профессиональной среде (83%). Это значит, что более половины считают, что проблема гендерной дискриминации актуальна. Большинство опрошенных (71,73%) ответили, что для них дискриминация в трудовой сфере – это неравное отношение к сотрудникам по признакам пола, возраста, национальности, религии, внешности. В том числе, 52,8% респондентов отметили, что дискриминация включает в себя случаи, когда у людей с одинаковыми навыками и опытом, оплата труда значительно отличается, а также предоставляются разные возможности в организации.

На вопрос «Сталкивались ли они лично или их близкие и знакомые, с проявлением дискриминации», у 37,7% опрошенных сталкивались их близкие и знакомые, 26,4% столкнулись с дискриминацией лично, остальная часть аудитории воздержалась от ответа.

На вопрос «Как вы считаете, мужчина и женщины имеют равные шансы при повышении?» ответы дали противоречивую картину. Несмотря на то, что большинство опрошенных (59,3%) уверены в равенстве возможностей для

продвижения, доля опрошенных, составляющая 33,3%, придерживается противоположной точки зрения. 7,4% респондентов воздержались от ответа, это может указывать на неоднозначность проблемы или недостаток личного опыта в данном вопросе.

На вопрос «Является ли правильным платить мужчине и женщине разную оплату труда за одну и ту же работу?» 92,6% ответили «Нет». Следовательно, можно сделать вывод, что абсолютное большинство опрошенных категорически отвергает практику гендерно-обусловленного разрыва в оплате труда как несправедливую и недопустимую в организациях.

По данным проведенного опроса 63% считают, что нужно внедрить прозрачные критерии оценки и продвижения сотрудников, 59% ответили, что формирование корпоративной культуры, уважения и поддержка, являются неотъемлемой частью любой организации. Это указывает на то, что микросреда организации никуда без выстроенной корпоративной культуры. Кроме этого, поступали предложения для создания системы анонимных жалоб и обратной связи (31,5%), а также повышение осведомленности руководителей и сотрудников о любых формах дискриминация (33,3%).

Мы считаем, что проблема гендерной дискриминации является достаточно актуальной, тому пример результаты проведенного исследования. Исходя из этого можно выделить две основные составляющие: справедливость оплаты труда и равенство карьерных возможностей.

По результатам проведенного исследования были разработаны рекомендации:

1. Внедрить систему прозрачных критериев оценки и продвижения сотрудников. Мы предлагаем разработать и внедрить матрицу, в которой заработная плата и занимаемая должность зависят от компетенции, опыта и личных профессиональных результатов сотрудника. Такая матрица поможет минимизировать возможность гендерной дискриминации и несправедливой заработной платы.

2. Развить корпоративную культуру, в которой будет нетерпимость к гендерным стереотипам. Благодаря этому можно найти скрытые стереотипы, которые влияют на решения о найме, оплате и продвижения по карьерной лестнице.

3. Наличие системы анонимной обратной связи. Чаще всего, жертвы боятся в открытую заявить о нарушениях своих прав и личных границ из-за страха осуждения и возможных негативных последствий. Система обратной связи поможет людям, столкнувшимся с гендерной дискриминацией на рабочем месте, рассказать о случившемся. Тем самым, жертвы помогают внести свой вклад в создание равных возможностей внутри организации.

В заключении необходимо отметить, что самым главным шагом для решения проблемы является разработка четкого регламента, так как сотрудники должны быть уверены, что их обращения не будут проигнорированы, а по результатам будут применены меры. Кроме этого, сотрудники должны видеть положения, в которых четко прописана система прозрачных критериев. Внедрение этих мер, позволит организации перейти к созданию среды, где ценность сотрудника определяется исключительно его профессиональными качествами и вкладом в общий результат, а не гендером.

Список литературы:

1. Национальный статистический комитет Республики Беларусь. – Текст: электронный. – URL: [https://gender.belstat.gov.by/demography/21?type=pieChart1&reg=\(F/M\):\(T\):\(T\)](https://gender.belstat.gov.by/demography/21?type=pieChart1&reg=(F/M):(T):(T)) (дата обращения: 20.10.2025).
2. Социальный опрос. – Текст: электронный. – URL: https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeErIKueTaak_3s0j0ggauYVyY33eZ9lVNRIZ8We2-B67dVoQ/viewform?usp=header (дата обращения 27.10.2025).
3. Среднечасовая заработная плата в Республике Беларусь. – Текст: электронный. – URL:

[\(https://gender.belstat.gov.by/economics/63?type=columnChart&reg=\(T/F/M\):\(T\):\(T\):\(T\):](https://gender.belstat.gov.by/economics/63?type=columnChart&reg=(T/F/M):(T):(T):(T))
(T) (дата обращения: 20.10.2025).

4. Трудовой Кодекс Республики Беларусь. – Текст: электронный. – URL: <https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=hk9900296> (дата обращения: 20.10.2025).

5. Трудовой Кодекс Российской Федерации. – Текст: электронный. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/0d18caafb87d28222d0cb617c21634cc407ee0f5/ (дата обращения: 20.10.2025).

6. Федеральная служба государственной статистики Российской Федерации. – Текст: электронный. – URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/12781> (дата обращения 20.10.2025).

УПРАВЛЕНИЕ КАДРОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ МАЛОГО БИЗНЕСА В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ

Горивщенко Д.С.

Студент бакалавриата,

Луганский государственный университет им. В. Даля

Иордати Е.Г.

Студент бакалавриата,

Луганский государственный университет им. В. Даля

Аннотация. В статье рассмотрены особенности управления кадровым потенциалом на предприятиях малого бизнеса в условиях цифровизации. Отмечено, что особое значение приобретает вопрос цифровой трансформации, которая кардинально меняет бизнес-процессы и требует от сотрудников новых навыков и компетенций. Установлено, что основными целями формирования кадрового потенциала является создание единой ценностной системы, которая будет способствовать сплоченности коллектива, разработке эффективных

мотивационных программ, оптимальной структуры персонала, которая бы соответствовала стратегическим целям предприятия малого бизнеса.

Ключевые слова: цифровизация, управление персоналом, предприятия малого бизнеса, кадровый потенциал, обучение персонала.

Цифровая трансформация стала неотъемлемой частью современного бизнеса, и предприятия малого бизнеса не являются исключением. Актуальность цифровой трансформации предприятий малого бизнеса обусловлена ориентацией на выравнивание конкурентных условий так как цифровые технологии позволяют малым предприятиям конкурировать с крупными компаниями на равных условиях, получая доступ к новым рынкам, автоматизировать процессы. Стремление к повышению эффективности позволяет малым предприятиям работать эффективнее, снижать затраты и увеличивать прибыль. Условием их эффективной деятельности становится улучшение взаимодействия с клиентами с помощью цифровых каналов коммуникации.

Целью статьи является исследование инновационных подходов к управлению кадровым потенциалом предприятий малого бизнеса в условиях цифровизации экономики.

На современном этапе основным трендом развития глобальной экономики является цифровизация, которая представляет собой процесс распространения цифровых технологий во всех аспектах бизнеса [1].

Трансформация управления и администрирования в направлении гибкости и адаптивности позволяет малым предприятиям быстро адаптироваться к новым условиям, разрабатывать новые продукты и услуги. Цифровая трансформация является не просто трендом, а необходимостью для выживания и процветания малых предприятий в современном мире. Она открывает перед ними новые возможности для роста и развития, но также ставит перед ними ряд вызовов.

Цифровые технологии – технологии, использующие электронные инструменты, для оптимизации деятельности организации в различных областях, в том числе и в управлении [2].

Применение цифровых возможностей в сфере управления человеческими ресурсами являются особенно актуальным [3]. Современные HR-технологии предоставляют возможность непрерывного обмена информацией, обеспечивают персонализацию программ обучения и развития, а также способствуют более быстрой адаптации сотрудников к меняющимся условиям [4].

Кадровым потенциалом называют общую количественную и качественную характеристику персонала как одного из видов ресурсов, которая связана с выполнением определенных функций и достижением определенных целей по развитию предприятия [5].

Формирование кадрового потенциала предприятий малого бизнеса включает несколько ключевых этапов: 1) анализ потребностей в кадрах на основе стратегических целей предприятия, оценку рынка труда и доступность необходимых специалистов; 2) рекрутинг с использованием различных каналов для привлечения кандидатов (онлайн платформы, социальные сети, ярмарки вакансий), отбор через проведение собеседований, тестирований и оценку компетенций потенциальных работников; 3) обучение и развитие, внедрение программы адаптации для новых сотрудников, повышение их квалификации, постоянное обучение и развитие навыков через тренинги, семинары и курсы; 4) мотивация и удержание персонала через систему материальных и нематериальных стимулов (бонусы, премии, карьерный рост и т.д.), формирование корпоративной культуры, создание благоприятных условий труда и поддержание позитивной рабочей среды; 5) оценка эффективности (регулярный мониторинг результатов работы сотрудников, предоставление обратной связи, корректировка планов развития); 6) разработка карьерных планов для сотрудников с учетом их целей и потенциала, поддержка сотрудников через наставничество и коучинг. Эти этапы помогают

предпринимательским структурам эффективно формировать и развивать кадровый потенциал, обеспечивая конкурентоспособность на рынке.

Предлагаемыми подходами к управлению персоналом, учитывающими лучшие российские и зарубежные практики являются: а) гибкие условия труда, баланс работа-жизнь способствует повышению мотивации и снижению стресса; б) использование HR-технологий; в) обучение и развитие, индивидуальные планы развития сотрудников способствуют их профессиональному росту и повышению мотивации; г) внедрение программ признания достижений сотрудников повышает их мотивацию на 10-15%, а корпоративные мероприятия и тимбилдинг являются базой укрепления командного духа, что способствует повышению лояльности и удовлетворенности сотрудников; д) обратная связь и коммуникация через регулярные опросы и встречи позволяет вовремя выявлять проблемы, а создание культуры открытой коммуникации между руководством и персоналом способствует повышению доверия и вовлеченности сотрудников; е) инновационные подходы к рекрутингу через социальные сети и профессиональные платформы поиска кандидатов позволяют быстрее находить талантливых специалистов, геймификация процесса отбора делает его более эффективным.

Таким образом, современное состояние формирования кадрового потенциала предприятий малого бизнеса требует комплексного подхода, учитывающего как внутренние, так и внешние факторы. Традиционными подходами по реализации модели управления кадровым потенциалом являются рекрутинг, адаптация, обучение, мотивация, оценка персонала. Их использование в условиях цифровой экономики предполагает активное использование ИТ-технологий в вопросах определения аналитики для прогнозирования потребностей в кадрах, оценки имеющегося кадрового потенциала, использования современных онлайн платформ, социальных сетей, отбор кандидатов на основе их публичного опыта, разработку программного и аппаратного обеспечения обучения новых сотрудников и развития их навыков, создание благоприятных условий труда и корпоративной культуры через

общую цифровую среду. Также в современной деловой среде важно, чтобы сотрудники при введении нововведений могли адаптироваться к новым условиям. Это требует постоянного обучения и развития, а также поддержки со стороны руководства. Формирование кадрового потенциала - это сложный и многогранный процесс, который включает обучение и развитие, мотивацию и удержание сотрудников, планирование карьеры, оценку эффективности, создание благоприятной организационной культуры и поддержку инноваций.

Список литературы:

1. Шильников, А.А. Влияние цифровизации на развитие финансовых технологий/ А.А. Шильников// Вестник Луганского государственного университета имени Владимира Даля. – 2022. – №1(55). – С. 207-210.
2. Яворский, Н.К. Цифровые технологии в системе управления персоналом/ Н.К. Яворский. – Текст: непосредственный// Молодой ученый. – 2020. – №19 (309). – С. 260-262. – URL: <https://moluch.ru/archive/309/69896/>
3. Шильникова, З.Н. Цифровизация кадровых процессов как ключевой элемент цифровой трансформации организации/ З.Н. Шильникова// Донецкие чтения 2024: образование, наука, инновации, культура и вызовы современности: Материалы IX Международной научной конференции, Донецк, 15–17 октября 2024 года. – Донецк: Донецкий национальный университет, 2024. – С. 92-94. – EDN NMDBQL.
4. Авдеева, В.Н. Инновационные технологии в HR-менеджменте: адаптация персонала к цифровой среде/ В.Н. Авдеева, З.Н. Шильникова// Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – Т. 5, №9(162). – С. 146-153. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2025.09.05.019. – EDN VVPIYW.
5. Беседин, А.В. Кадровый потенциал/ А.В. Беседин// Управление социально-экономическими системами: теория, методология, практика: сборник статей VI Международной научно-практической конференции: в 2 ч., Пенза, 27 декабря 2019 года. Том Часть 2. – Пенза: "Наука и Просвещение" (ИП Гуляев Г.Ю.), 2019. – С. 172-174. – EDN NTDTDA.

ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Даниелян В. А.

Студент магистратуры,

Нижегородский государственный университет им. Н. И. Лобачевского.

Аннотация. Статья посвящена рассмотрению основных проблем поддержания и повышения конкурентоспособности торговых предприятий. Проведен анализ понятия, а также основных критериев, характеризующих конкурентоспособность в торговле.

Ключевые слова: конкурентоспособность, торговое предприятие, критерии конкурентоспособности, факторы конкурентоспособности, методы оценки конкурентоспособности.

В современной научной литературе понятие «конкурентоспособность» трактуется по-разному. Конкурентоспособность в торговле можно определить как способность торгового предприятия формировать портфель конкурентных преимуществ в долгосрочной перспективе.

По мнению С.Б. Алексиной торговое предприятие становится конкурентоспособным, когда предлагает покупателям необходимые им товары, соответствующего качества, в необходимом ассортименте и с выгодными условиями покупки [1, с. 42].

Основными факторами, определяющими конкурентоспособность торгового предприятия, являются:

- ценовые факторы, определяющие уровень цен, гибкость ценовой политики, наличие программ лояльности и т.д.;
- факторы, характеризующие ассортиментную политику предприятия, а также качество реализуемой продукции и сопутствующих услуг;
- факторы, характеризующие продажный и пост продажный сервис;

- факторы, характеризующие финансовое состояние предприятие, его прибыльность, рентабельность продаж;

- факторы, связанные с организацией бизнеса, такие как логистика, маркетинг, используемые инновационные технологии и т.д. [4, с. 51].

Под влиянием перечисленных выше и иных факторов конкурентоспособность торгового предприятия может повышаться или снижаться.

Основным показателем, определяющим конкурентоспособность торгового предприятия, является уровень конкурентоспособности, под которым следует понимать способность торгового предприятия занимать более выгодные по сравнению с конкурентами позиции в своей торговой деятельности.

Для оценки конкурентоспособности торгового предприятия могут применяться следующие методы:

- метод экспертных оценок, суть которого заключается в привлечении внутренних или внешних экспертов к оценке предприятия и его основных конкурентов по ключевым факторам конкурентоспособности;

- методика графического построения многоугольника конкурентоспособности предприятия по нескольким критериям, максимально определяющим конкурентоспособности торгового предприятия;

- маркетинговые инструменты анализа, такие как PEST-анализ, SWOT-анализ, SNW-анализ, матрица БКГ и т.д.;

- ABC-анализ, позволяющий определить наиболее значимые группы товаров, аккумулирующие прибыль торгового предприятия;

- расчет и оценка финансовых показателей, характеризующих эффективность торговой деятельности предприятия в динамике нескольких лет.

На практике применяются и другие методы проведения оценки конкурентоспособности торгового предприятия, выбор которых зависит от объемов товарооборота, размеров предприятия, выбранной им товарной ниши, количества конкурентов на рынке и т.д.

Все факторы, снижающие конкурентоспособность торгового предприятия, можно разделить на внутренние и внешние.

К внутренним факторам можно отнести: ограниченные финансовые ресурсы, ограниченный ассортимент, низкий уровень качества обслуживания, выход на рынок новых конкурентов, а также укрепление позиций уже имеющихся, неэффективная маркетинговая деятельность или ее отсутствие и прочие.

К внешним факторам относятся географическое расположение торгового предприятия, рыночная конъюнктура рынка, политические факторы, связанные преимущественно с государственными регулированием торговли, в том числе международной, технологические факторы, связанные с современными технологиями, применяемыми в торговле.

В качестве основного фактора, который может негативно повлиять на торговое предприятие следует отметить деятельность конкурентов, которые могут существенно снижать цены, расширять ассортимент, расширять продажное и послепродажное обслуживание, проводить масштабные рекламные акции, внедрять новые технологии продаж.

Далее следует рассмотреть проблемы обеспечения конкурентоспособности торгового предприятия.

Первая проблема связана с неэффективной ценовой политикой, не учитывающей текущую рыночную конъюнктуру и не реагирующая на изменения рынка.

Следующая проблема связана с качеством реализуемых товаров и сопутствующих услуг, а также неэффективной ассортиментной политикой.

В качестве еще одной проблемы, снижающей конкурентоспособность торгового предприятия, является низкий уровень сервиса и некомпетентность торгового персонала.

Также в качестве проблемы следует упомянуть неэффективную маркетинговую, в том числе рекламную деятельность.

Рассмотрим основные направления повышения конкурентоспособности торгового предприятия.

1. Регулярное проведение анализа собственных слабых и сильных сторон, а также изучение деятельности основных конкурентов.

2. Внедрение современных технологий с целью повышения прибыли, расширения каналов продаж, повышения лояльности покупателей.

3. Проведение рекламных акций и расширение используемых маркетинговых инструментов продвижения товаров.

4. Расширение ассортимента, основанного на исследовании потребительских предпочтений, повышение качества реализуемых товаров, поиск новых поставщиков.

5. Повышение качества обслуживания и расширение продажного сервиса.

В заключение следует отметить, что поддержание конкурентных преимуществ торгового предприятия является не разовой акцией, а непрерывным процессом.

Наиболее действенным методом поддержания конкурентоспособности на высоком уровне является разработка комплексной стратегии, которая базируется на глубоком анализе всех аспектов работы и учитывает как внутренние возможности, так и внешние рыночные тенденции.

Список литературы:

1. Алексина, С.Б. Мерчандайзинг: учебное пособие/ С.Б. Алексина, Г.Г. Иванов. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: ИНФРА-М, 2024. — 178 с.

2. Баринов, В.А. Теория менеджмента: учебник/ В.А. Баринов. — Москва: ИНФРА-М, 2019. — 207 с.

3. Захаров, А.Н. Конкурентоспособность предприятия: сущность, методы оценки и механизмы увеличения/ А.Н. Захаров, А.А. Зокин// Бизнес и банки. - 2021. - №1-2. - С. 1-5.

4. Зыкина, В.Ю. Пути повышения конкурентоспособности торгово-производственной компании/ В.Ю. Зыкина// Молодой ученый. — 2025. — №10 (561). — С. 50-52.
5. Конкурентные позиции и инфраструктура рынка России/ А.З. Селезнев; Центр. экон.-мат. ин-т РАН. - Москва: Юристъ, 2019. - 382 с.
6. Миронов, М.Г. Ваша конкурентоспособность/ М.Г. Миронов. - М.: Альфа-Пресс, 2022. - 160 с.
7. Светульников, И.С. Методы социально-экономического прогнозирования: учебник и практикум для вузов/ И.С. Светульников, С.Г. Светульников. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 651 с.

**ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ТРАНСПОРТНОЙ СИСТЕМОЙ
НИЖЕГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ В УСЛОВИЯХ РЕФОРМИРОВАНИЯ И
СТРУКТУРНОГО КРИЗИСА В (2023-2025 г.)**

Дашина В.В.

Студент бакалавриата,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

Карасева Д.С.

Студент бакалавриата,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

Эльдеева М.В.

Студент бакалавриата,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

Аннотация. Данная статья посвящена изучению хода реализации транспортной реформы в Нижегородской агломерации, определению основных проблем в пассажироперевозках и формулированию интегрированного подхода к их решению. С опорой на данные мониторинга и статистику рассматриваются факторы, вызывающие структурный кризис в транспортной системе, и

предлагаются действенные методы оптимизации маршрутной сети, замены устаревшего автопарка и улучшения управления перевозками.

Ключевые слова: транспортная реформа, Нижегородская агломерация, пассажирские перевозки, маршрутная сеть, государственно-частное партнерство.

Бесперебойная работа транспорта – важнейший элемент прогресса экономики и общества в больших городах. Для Нижнего Новгорода и его окрестностей, где сосредоточено почти три четверти экономического потенциала области, транспорт играет ключевую роль, соединяя производственные центры, работников и покупателей. Развитая транспортная сеть обеспечивает передвижение людей и является важным преимуществом для привлечения инвестиций в регион.

В 2021 году началась масштабная трансформация транспортной сферы в Нижегородской области, целью которой являлось всестороннее улучшение отрасли. Ключевыми целями реформы были оптимизация маршрутов, замена устаревшего транспорта, повышение качества услуг и расширение транспортной инфраструктуры. Тем не менее, реализация этих планов оказалась затруднена рядом проблем: недостаток финансирования, износ оборудования и технологий, нехватка специалистов и высокая загруженность основных дорог.

Несоответствие намеченных целей реформы и реальных ограничений потребовало изменения сроков выполнения и отсрочки завершения ключевых задач до 2027 года. Это подчеркивает важность детального изучения накопившихся сложностей и создания четких предложений по разрешению проблем в развитии транспортного комплекса Нижегородской агломерации. Приведённые статистические данные наглядно демонстрируют серьёзность проблемы в сфере перевозки пассажиров.

Таблица 1 – Динамика перевозок пассажиров автобусами общего пользования в Нижегородской области

	Перевозки пассажиров	
	тыс. человек	соответствующему периоду предыдущего года
2024		
I квартал	59614,0	103,8
II квартал	63014,7	102,0
III квартал	59768,1	102,5
IV квартал	64418,3	103,6
Год	246815,1	102,9
2025		
I квартал	58246,2	97,7
II квартал	59285,2	94,1
I полугодие	117531,4	95,8

Таблица 2 – Количество эксплуатационных автобусов общего пользования на 100 000 человек (на конец года; штук)

	2020	2021	2022	2023	2024
Российская Федерация	108	98	94	93	92
Приволжский федеральный округ	107	92	88	87	87
Нижегородская область	129	110	104	103	110

Транспортная система Нижегородской области переживала структурный кризис в период с 2023 по 2025 год, обусловленный углубляющейся несбалансированностью между количеством доступных мест и потребностью населения в перевозках. По информации Нижегородстата [3], несмотря на значительное количество автобусов – 110 на каждые 100 тысяч населения, превышающее средний показатель по стране (92 в 2024 г.), автопарк уменьшался, тогда как число пассажиров увеличилось на 3%, составив 246 миллионов поездок. Данное несоответствие повлекло за собой увеличение количества претензий относительно тесноты в транспорте и стало причиной ухода части пассажиров, что проявилось в падении объемов перевозок в 2025 году, хотя потребность в них оставалась прежней.

С целью контроля за выполнением условий контрактов ЦРТС (Центр развития транспортных систем) внедрил систему ежемесячного анализа работы перевозчиков, основанного на сравнении планируемого и фактически пройденного расстояния. Однако данные мониторинга за февраль-апрель 2024 года свидетельствуют о неоднородности результатов транспортной реформы. Лучшие показатели зафиксированы на маршрутах с небольшой загрузкой (А-25, А-53а), где соблюсти график легче технически. Среди основных маршрутов положительную тенденцию демонстрируют А-5, А-31, А-34 и А-47. Вместе с тем анализ выявил ряд системных проблем: на ключевых направлениях, включая магистральные маршруты А-26, А-92, А-61 и электробусные маршруты Е-9, Е-13, Е-17, Е-31, регулярно регистрируются невыполнения графика. Особенно негативная картина наблюдается на маршруте А-93, где фактическое количество выполненных рейсов составило менее 20% от запланированного показателя в 112 рейсов в день [1].

В результате реформа, ориентированная на решение кризиса посредством ужесточения контрольных функций, столкнулась с трудностями выполнения договорных обязательств в условиях существующего дефицита транспортных средств. Неудовлетворительные показатели на маршрутах с высокой пассажироперевозкой указывают на то, что структурный кризис остается актуальным, а новые методы управления пока не гарантируют устойчивое высокое качество транспортного обслуживания во всех районах сети.

Преодолеть трудности в сфере общественного транспорта нижегородского региона можно, объединив усилия государства и грамотное руководство компаниями. Это предполагает модернизацию автобусных парков посредством сотрудничества бизнеса и власти при финансовой поддержке со стороны федерального центра, переход к новой системе расчетов с перевозчиками, основанной на качестве предоставляемых услуг, и корректировку существующих маршрутов с устранением отклонений от установленного расписания, а также организацию скоростных маршрутов. Кроме того, планируется реализовать систему мониторинга загруженности

транспортных средств в режиме реального времени для быстрого принятия решений и разработать программу целевой помощи перевозчикам (предоставление оборудования в лизинг на льготных условиях, возмещение расходов по социально важным направлениям), чтобы гарантировать экономическую устойчивость отрасли и сохранить доступность перевозок для жителей.

В течение двух лет, с 2023 по 2025 год, нижегородский регион переживал серьезные проблемы в сфере общественного транспорта, обусловленные значительным разрывом между запросами жителей в мобильности и существующей транспортной базой. Предпринятые попытки модернизировать отрасль не позволили выполнить поставленные задачи вовремя.

Фактические исследования показали, что трудности имели глубокие корни: увеличение числа пассажиров совпало со снижением количества автобусов, а усиление надзора за компаниями-перевозчиками не смогло улучшить ситуацию на основных линиях. Анализ данных Центра региональных транспортных стратегий указал на неэффективность чисто административных подходов из-за острой нехватки подвижного состава.

Следовательно, преодоление сложившейся ситуации необходим комплекс взаимосвязанных мер: модернизации автобусного парка с использованием механизмов государственно-частного партнерства, разработки адаптивной тарифной системы, ориентированной на качество услуг, использования специальных подходов для решения проблем на отдельных маршрутах, широкого применения цифровых технологий и адресной государственной поддержки важных социальных направлений. Успешная реализация данной стратегии имеет решающее значение для формирования современной, результативной и безотказной транспортной системы, удовлетворяющей потребности региональной экономики и населения Нижнего Новгорода и области.

Список литературы:

1. В Нижнем Новгороде изменили маршруты десяти автобусов из-за жалоб горожан// [NN.RU](https://nn.ru) : [интернет-издание]. – 2025. – URL: <https://www.nn.ru/text/transport/2025/05/26/75473357/> (дата обращения: 30.10.2025).
2. Нижегородская агломерация укрепляет транспортный каркас// Стратегия развития Нижегородской области: [веб-сайт]. – URL: <https://strategy.nobl.ru/stati/infrastrukturnoe-razvitie/nizhegorodskaya-aglomeracziya-ukreplyaet-transportnyij-karkas/> (дата обращения: 30.10.2025).
3. Официальный сайт Территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Нижегородской области: [веб-сайт]. – URL: <https://52.rosstat.gov.ru/folder/32682> (дата обращения: 30.10.2025).
4. «Это фиаско»: как транспортная реформа повлияла на жизнь в Нижнем Новгороде// NewsNN: [интернет-издание]. – 2025. – URL: <https://newsnn.ru/news/2025-08-18/eto-fiasko-kak-transportnaya-reforma-povliyala-na-zhizn-v-nizhnem-novgorode-5458121> (дата обращения: 30.10.2025).
5. Приказ Министерства транспорта и автомобильных дорог Нижегородской области от 17.01.2023 №12/од «Об утверждении Плана реализации государственной программы «Развитие транспортной системы Нижегородской области» на 2023 год и плановый период 2024 и 2025 годов». – URL: https://mintrans.nobl.ru/upload/uf/770/2cp79g7oeqr8hecrrvov6slr991xgasw/Prkaz-_12_od-ot-17.01.2023.pdf (дата обращения: 30.10.2025).

АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИЕЙ В СФЕРЕ КУЛЬТУРЫ

Доловскова Ю.А.

Студент бакалавриата,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

Аннотация. Статья посвящена анализу процесса цифровой трансформации муниципальных учреждений культуры в Российской Федерации. Рассматриваются основные барьеры внедрения цифровых технологий в культурной сфере, включая финансовые ограничения, кадровый дефицит и организационное сопротивление изменениям. Анализируется практика цифровизации учреждений культуры.

Ключевые слова: цифровая трансформация, учреждения культуры, барьеры цифровизации, культурная политика, финансирование культуры, кадровое обеспечение.

Цифровая трансформация культурной сферы представляет собой один из приоритетных векторов государственной культурной политики Российской Федерации, закрепленный в Стратегии государственной культурной политики на период до 2030 года. Особую актуальность данный процесс приобретает на муниципальном уровне, где сосредоточено большинство учреждений культуры, непосредственно взаимодействующих с населением. Согласно данным Министерства культуры РФ, в 2024 году федеральные музеи посетили более 52 миллионов человек, что свидетельствует о растущем интересе граждан к культурному наследию. При этом муниципальные учреждения культуры сталкиваются с системными управленческими проблемами, препятствующими их эффективной цифровизации [2, с. 27].

Проблематика цифровой трансформации учреждений культуры активно исследуется как в российской, так и в зарубежной научной литературе. Международные исследования показывают, что основными барьерами

внедрения цифровых технологий в учреждениях культурного наследия выступают бюджетные ограничения, отмеченные 57% респондентов, недостаток технической экспертизы среди персонала, на который указали 46% опрошенных, и сопротивление организационным изменениям, зафиксированное у 33% участников опроса. Российская специфика усугубляется существенным разрывом в уровне финансирования между федеральными и муниципальными учреждениями культуры [4, с. 100].

Анализ финансового обеспечения культурной сферы демонстрирует неоднородность распределения ресурсов. За период с 2013 по 2020 годы расходы на культуру из консолидированного бюджета Российской Федерации выросли в 1,6 раза и составили 610,1 миллиардов рублей. Финансирование из федерального бюджета увеличилось на 53%, тогда как из консолидированных бюджетов субъектов РФ прирост составил 65%. В рамках национального проекта "Культура" в 2023 году было выделено 54 миллиарда рублей. Однако эти позитивные тенденции не решают проблему хронического недофинансирования муниципального звена. Согласно аналитическим данным, заработная плата в муниципальных учреждениях культуры составляет лишь 80% от средней по региону, что существенно ниже показателей федеральных организаций. Данное обстоятельство создает устойчивый дефицит квалифицированных кадров и затрудняет привлечение специалистов, обладающих компетенциями в области цифровых технологий [3, с. 102].

Кадровая проблематика представляет собой критический фактор, ограничивающий возможности цифровой трансформации на муниципальном уровне [1, с. 1693]. В учреждениях культуры преобладают работники старших возрастных групп, в то время как доля сотрудников в возрасте до 35 лет составляет менее 15%. Более трети преподавателей детских школ искусств имеют непрофильное образование, а в библиотеках этот показатель достигает 50%.

Организационно-культурные барьеры цифровизации связаны с институциональной инерцией культурного сектора. Исследования показывают, что до 75% представителей государственных организаций в различных странах

относятся к процессам трансформации с опаской, полагая, что они существенно нарушают привычный порядок работы. В культурной сфере эта тенденция усиливается опасениями относительно того, что технологии могут подорвать аутентичность культурного опыта и традиционные формы взаимодействия с артефактами. Около 33% профессионалов культурного сектора высказывают обеспокоенность тем, что внедрение передовых технологий может негативно повлиять на физическую связь с объектами наследия и умалить ценность непосредственного музейного опыта. Данное сопротивление изменениям в 26% случаев становится причиной неудач цифровых преобразований [5, с. 11].

Успешные практики цифровизации демонстрируют федеральные культурные институции. Государственный Русский музей в 2024 году занял 11 место в мировом рейтинге посещаемости с показателем 3,6 миллиона посетителей, увеличив посещаемость на 25% по сравнению с предыдущим годом и на 51% по сравнению с 2019 годом. Этот успех во многом обусловлен активной реализацией проекта "Русский музей: виртуальный филиал", стартовавшего в 2003 году и превратившегося в масштабную международную инициативу по созданию информационно-образовательных центров. Государственный Эрмитаж развивает цифровую платформу "Эрмитаж Онлайн", обеспечивающую максимальную доступность коллекций широкому кругу лиц. В 2024 году был запущен совместный проект Эрмитажа и VK "Один музей. Три взгляда", представляющий инновационный формат цифрового взаимодействия с аудиторией [4, с. 97].

Посещаемость библиотек в Российской Федерации с 2021 по 2024 годы выросла на 40%, что отчасти связано с внедрением цифровых сервисов и модернизацией учреждений по модельному стандарту. В рамках национального проекта "Культура" в 2023 году планировалось переоснастить по модельному стандарту 218 муниципальных библиотек, оснастить 316 и реконструировать 82 региональных и муниципальных музеев. Госкаталог Музейного фонда в 2024 году насчитывал более 54 миллионов предметов, с регистрацией почти 8,5 миллионов музейных предметов за год. Эти показатели свидетельствуют о

масштабной работе по цифровизации культурного наследия на федеральном уровне.

Вместе с тем, муниципальные учреждения культуры существенно отстают от федеральных в цифровой трансформации. Основными проблемами управленческого характера выступают недостаточная координация между различными уровнями власти, отсутствие единых стандартов и методических рекомендаций по цифровизации для малых учреждений, а также несоответствие между амбициозными целями национальных проектов и реальными возможностями муниципалитетов. Высокие инфраструктурные расходы на внедрение цифровых инструментов замедляют процесс трансформации, причем 22% руководителей IT-подразделений рассматривают экономическую неопределенность как серьезное препятствие. Непоследовательное распределение ресурсов и отсутствие четкой стратегии управления изменениями приводят к хаотичной автоматизации и формированию у сотрудников ощущения угрозы замещения человеческого труда программными решениями.

Международный опыт показывает, что преодоление барьеров цифровизации требует комплексного подхода, включающего инвестиции в развитие инфраструктуры, систематическое обучение персонала и создание среды, поддерживающей инновации. Критически важным является баланс между технологическим прогрессом и сохранением культурной аутентичности, что требует тщательной разработки этических рамок использования цифровых технологий в культурном наследии. Успешные примеры применения интерактивных технологий, таких как проекционный мэппинг, дополненная и виртуальная реальность, голографические дисплеи и системы отслеживания движения, демонстрируют потенциал цифровизации для создания вовлекающего культурного опыта. Однако внедрение подобных решений в муниципальных учреждениях ограничивается финансовыми и компетенционными барьерами.

Перспективы развития цифровой трансформации муниципальных учреждений культуры связаны с совершенствованием механизмов государственного управления в данной сфере. Необходимо создание целевых программ финансовой поддержки муниципального звена с акцентом на цифровизацию, разработка типовых цифровых решений, адаптированных для малых учреждений культуры, и формирование системы непрерывного повышения квалификации работников в области цифровых технологий. Целесообразно развитие межмуниципального сотрудничества и создание региональных центров компетенций, способных оказывать методическую и технологическую поддержку местным учреждениям культуры.

Таким образом, цифровая трансформация муниципальных учреждений культуры представляет собой сложный управленческий процесс, требующий скоординированных усилий федеральных, региональных и местных органов власти. Преодоление выявленных барьеров возможно при условии системного подхода, предполагающего не только увеличение финансирования, но и развитие человеческого капитала, совершенствование организационной культуры и создание благоприятной институциональной среды для инноваций в культурной сфере.

Список литературы:

1. Борисов С.А., Соменкова Н.С. Оценка цифровой зрелости регионов в условиях глобальных вызовов// Экономическая безопасность. – 2025. – Т. 8, №6. – С. 1693-1712.
2. Магомедов М.Н., Носкова Н.А. Цифровая трансформация сферы культуры//Петербургский экономический журнал. – 2021. – №1. – С. 27-36.
3. Такмазян А.С., Самойлова К.Н. Современные тенденции финансирования социально-культурной сферы региона//Региональные проблемы преобразования экономики. – 2022. – №5 (139). – С. 101-107.
4. Чингизова Р.Ф. Государственное управление сферы культуры: понятие и функции// Закон и право. – 2024. – №1. – С. 97-100.
5. Чуйкова К.О. Цифровая трансформация в сфере культуры: заделы и перспективы развития// Актуальные исследования. – 2025. – С. 11.

МЕТОДЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ В СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

Егорова Ю.А.

Студент бакалавриата,

Самарский национальный исследовательский университет

им. академика С.П. Королева

Зайцева А.

Студент бакалавриата,

Самарский национальный исследовательский университет

им. академика С.П. Королева

Аннотация. Статья посвящена актуальным методам повышения эффективности управления бизнес-процессами в современных организациях. Рассмотрены основные подходы к оптимизации производственных процессов, внедрение цифровых технологий, применение методологий lean и Six Sigma, а также значение системного управления для повышения конкурентоспособности предприятий в условиях цифровой трансформации.

Ключевые слова: бизнес-процессы, эффективность управления, оптимизация, цифровые технологии, конкурентоспособность.

В условиях быстро меняющейся рыночной среды и возрастающей конкуренции эффективное управление бизнес-процессами становится ключевым фактором успеха организации. Современные предприятия сталкиваются с необходимостью постоянного совершенствования своих операционных систем для сохранения конкурентного преимущества и повышения прибыльности. Управление бизнес-процессами (Business Process Management, BPM) представляет собой комплексный подход к отождествлению, моделированию, анализу и непрерывному совершенствованию процессов, происходящих в организации [1, с. 47].

Актуальность данной темы определяется тем, что в России, как и во всем мире, растет понимание необходимости системного подхода к организации работы предприятий. Внедрение методов эффективного управления бизнес-процессами позволяет снизить затраты, повысить качество продукции и услуг, улучшить удовлетворенность клиентов и сотрудников.

Управление бизнес-процессами – это дисциплина, которая объединяет методы, технологии и инструменты для проектирования, исполнения, мониторинга и оптимизации операционных процессов, поддерживающих бизнес-цели организации [4, с. 89]. Основными принципами эффективного управления бизнес-процессами являются:

1. Ориентация на результат – постановка четких целей и измеримых показателей результативности;
2. Системность – понимание взаимосвязей между всеми процессами организации;
3. Непрерывное совершенствование – постоянная оптимизация и адаптация процессов;
4. Ориентация на клиента – учет потребностей и ожиданий внешних и внутренних потребителей;
5. Вовлеченность персонала – активное участие сотрудников в улучшении процессов.

Современные организации используют различные методологии для управления и оптимизации своих бизнес-процессов. Наиболее распространенными являются методология Lean, Six Sigma, Business Process Reengineering (BPR) и Total Quality Management (TQM).

Lean-производство (бережливое производство) – это философия и набор инструментов, направленные на исключение потерь и оптимизацию ценности из процесса [2, с. 189]. Основная идея заключается в том, что только 20% действий в процессе добавляет ценность для клиента, а остальные 80% – это потери (переделки, задержки, неполная утилизация ресурсов).

Ключевые инструменты методологии Lean включают:

- Картирование потока создания ценности (Value Stream Mapping) – визуализация всех этапов производства или оказания услуги;

- 5S – система организации рабочего места для повышения производительности и безопасности;

- Канбан – система управления производством, основанная на визуальной сигнализации о потребности в материалах;

- Кайзен – непрерывное совершенствование через малые, постоянные улучшения.

Six Sigma – это методология, сосредоточенная на снижении дефектов и вариативности процессов до уровня не более 3-4 дефектов на миллион операций [3, с. 203]. Методология использует структурированный подход DMAIC (Define, Measure, Analyze, Improve, Control) для систематического решения проблем и улучшения процессов.

Этапы DMAIC включают:

1. Define – определение проблемы и целей проекта;
2. Measure – измерение текущего состояния процесса;
3. Analyze – анализ корневых причин проблем;
4. Improve – разработка и внедрение решений;
5. Control – контроль и поддержание улучшений.

Согласно исследованиям, российские промышленные предприятия, внедрившие lean-методы, достигли сокращения производственных затрат на 15-25%, снижения времени цикла на 20-30% и повышения качества продукции [1, с. 358].

Несмотря на очевидные преимущества методов управления бизнес-процессами, их внедрение сталкивается с рядом препятствий. К основным вызовам относятся:

- Сопротивление изменениям – недостаточная подготовленность персонала к инновациям;

- Недостаток компетенций – отсутствие специалистов, знакомых с методологиями;

- Высокие инвестиционные затраты – значительные расходы на внедрение технологий;

- Интеграция с существующими системами – сложность адаптации новых решений к текущей инфраструктуре.

Методы повышения эффективности управления бизнес-процессами являются необходимым условием для развития современных организаций. Применение методологий Lean, Six Sigma, внедрение цифровых технологий позволяют предприятиям снизить затраты, повысить качество продукции и услуг, улучшить удовлетворенность клиентов и сотрудников [5, с. 74].

Успешная реализация инициатив по оптимизации процессов требует не только внедрения новых инструментов и технологий, но и формирования соответствующей организационной культуры, развития компетенций сотрудников и обеспечения их вовлеченности в процесс трансформации. Для российских организаций, стремящихся повысить свою конкурентоспособность в условиях цифровой экономики, овладение методами управления бизнес-процессами становится критическим фактором успеха [6, с. 143].

Список литературы:

1. Вумек, Д.П. Бережливое производство. Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании/ Д.П. Вумек, Д.Т. Джонс. – М.: Альпина Паблишер, 2019. – 472 с.
2. Рогожин, М.Ю. Управление персоналом: учебное пособие/ М.Ю. Рогожин, Т.В. Рогожина. – М.: Экзамен, 2017. – 318 с.
3. Майкл, Л.Джордж. Lean Six Sigma для сферы услуг/ Л.Джордж Майкл, Д.Максвелл. – М.: Альпина Паблишер, 2018. – 544 с.
4. Молодчик, М.А. Управление стратегическими изменениями в компании/ М.А. Молодчик, А.А. Молодчик. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – 290 с.
5. Синк, Д.С. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение/ Д.С. Синк. – М.: Прогресс, 1989. – 528 с.
6. Федоров, В.В. Бизнес-процессы: анализ, оптимизация, управление/ В.В. Федоров, М.О. Морозов. – М.: Финансы и статистика, 2018. – 256 с.

СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Ерофеев Д.С.

Студент магистратуры,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

Аннотация. В данной статье мы исследуем проблему повышения конкурентоспособности компании на современном жесточайшем рынке. Быстро меняющаяся бизнес-среда, естественно, требует от организаций быстрого реагирования и адаптации. Следовательно, руководство должно хорошо разбираться в современных стратегиях и инструментах, которые могут обеспечить и укрепить позиции компании на рынке. Также, в этой статье уделяется особое внимание повышению качества продукции, что имеет жизненно важное значение для привлечения и удержания клиентов. В конечном счете, повышение производительности труда способствует повышению конкурентоспособности, позволяя компании сократить расходы и увеличить объем производства.

Ключевые слова: конкурентоспособность, конкурентоспособность предприятия, производство, продукция, спрос, прибыль.

В условиях сегодняшней жесткой конкуренции на рынке повышение конкурентоспособности компании не только желательно, но и абсолютно необходимо. Этот императив движет всеми предприятиями, стремящимися к постоянному росту и сохранению сильных позиций на рынке. Таким образом, разработка конкурентной стратегии имеет решающее значение для организаций, стремящихся не только выжить, но и процветать в постоянно меняющейся бизнес-среде.

Современный рынок требует от бизнеса быстрого и гибкого реагирования. Поэтому руководство должно освоить инновационные методы и ресурсы, чтобы не только сохранить, но и повысить конкурентоспособность

компаний. Исследования в этой области направлены на разработку новых подходов к управлению внутренними ресурсами, что в конечном итоге способствует повышению конкурентоспособности.

Наше исследование рассматривает конкурентные преимущества бизнеса, уделяя особое внимание раскрытию различных путей и строительных блоков, которые способствуют их успеху. Конкуренция как краеугольный камень рыночной экономики имеет жизненно важное значение для формирования ее функционирования. Она способствует эффективному распределению ресурсов и раскрытию человеческого потенциала. Это дает компаниям возможность внедрять инновации, создавая инновационные продукты и услуги, которые соперничают за долю рынка, удовлетворяя потребности как тех, кто производит, так и тех, кто потребляет.

В России термин «конкуренция между хозяйствующими субъектами» официально признан и юридически определен.

Конкуренция выступает дополнительным катализатором производства товаров и услуг, которые действительно находят отклик, как у производителей, так и у потребителей. Конкурентоспособность компании зависит от ее способности превосходить конкурентов в своем секторе, как внутри страны, так и на мировой арене. Однако важно помнить, что конкурентоспособность не является фиксированной чертой; она постоянно развивается. Эта характеристика формируется различными воздействиями, включая изменения в рыночном ландшафте, технологические прорывы, изменение вкусов потребителей и множество других динамических переменных.

Для эффективной оценки конкурентоспособности полезно изучить группу компаний, работающих в одной отрасли. Особого внимания заслуживают несколько ключевых аспектов:

1. Паритет продуктов: Обеспечение разумного уровня согласованности атрибутов продуктов между компаниями имеет первостепенное значение для эффективного удовлетворения конкретных целевых требований. Это облегчает оценку того, насколько хорошо предложения от одной организации могут

заменить или оспорить предложения от другой. Главная цель заключается в обеспечении большей согласованности достигнутых результатов.

2. Анализ ниши конкурентного рынка: Понимание конкретных сегментов рынка, которые занимают продукты разных компаний, имеет первостепенное значение. Это понимание позволяет нам различать конкурентное положение каждого участника на ландшафтном рынке, а также то, как они устанавливают свое присутствие на рынке. Эта оценка жизненно важна для понимания конкурентного климата каждой организации и, ее истинных «возможностей». Наши усилия должны включать оценку конкретной рыночной аудитории, для которой предназначен каждый продукт.

3. Сравнение этапов жизненного цикла продукта: Также необходимо учитывать этап жизненного цикла продукта, который компания предлагает в настоящее время. Различные фазы (реализация, рост, зрелость, спад) диктуют различные конкурентные стратегии и подходы. Мы должны сравнить текущий этап разработки продукта [1, с. 48].

Поэтому достижение конкурентного преимущества перед конкурирующими фирмами зависит от глубокого и всестороннего понимания этих вышеупомянутых элементов. Конкуренция не только повышает уровень предоставляемых товаров и услуг, но и стимулирует принятие инновационных решений, что в конечном итоге способствует повышению совокупного уровня жизни населения.

Кроме того, соперничество может повлиять на стратегии ценообразования, поскольку предприятия стремятся предложить потребителям более выгодные условия, чтобы привлечь их покровительство и укрепить свои позиции на рынке. Это дает конечному потребителю возможность выбирать из широкого спектра доступных продуктов, способствуя динамичной и динамичной конкурентной среде.

Однако крайне важно признать, что конкуренция не всегда является чисто выгодным явлением. В некоторых случаях конкурентное давление может привести к неэтичному поведению, примером которого являются хищнические

стратегии ценообразования или распространение вводящих в заблуждение рекламных материалов. Поэтому первостепенное значение имеет прочная и четко определенная нормативная база.

Также уместно подчеркнуть, что внутренняя конкурентоспособность может быть истолкована как следствие рыночного соперничества между отдельными предложениями в рамках одного организационного подразделения.

Цель - получить заранее заданную прибыль, которая достигается за счет повышения мотивации потребителей. Это, в свою очередь, способствует увеличению спроса на продукцию и является важным аспектом успешной работы компании на рынке.

Конкурентоспособность компании открывает множество преимуществ. Будучи многогранной концепцией, конкурентоспособность охватывает широкий круг бизнес-целей и результатов. Есть несколько ключевых факторов способствующих сильной позиции компании на рынке. К ним относятся: достижение амбициозных целей прибыльности, оптимизация операций для максимальной эффективности, укрепление лидерства на рынке и создание убедительного имиджа бренда, который глубоко резонирует с целевой аудиторией.

Конкуренция определяет источники конкурентного преимущества, позволяя компаниям более эффективно управлять своими ресурсами и стратегиями [5, с. 907].

Рассмотрение стратегического альянса с выдающимся именем в отрасли аналогично установлению окончательного присутствия на рынке, тем самым укрепляя свои позиции. Культивирование бренда, который излучает превосходство, который немедленно сообщает потребителям о «превосходном качестве» и «непоколебимой надежности», может оказаться мощным активом в борьбе за их внимание.

Но не будем забывать, насколько важна личная связь. Построение реальных, прочных отношений с клиентами, получение того, что их вдохновляет, и демонстрация того, что вы всегда готовы помочь, имеет

ключевое значение. Это жизненно важно для того, чтобы клиенты оставались счастливыми, лояльными и возвращались к большему.

В конечном счете, чтобы действительно выделиться в современном деловом мире, вам нужен комплексный план. Необходимо, проанализировать, что происходит внутри вашей компании и что происходит на рынке. Эта общая картина - единственный способ ориентироваться во взлетах и падениях и оставаться сильным против конкурентов. Компании должны прилагать усилия к новым идеям, повышать узнаваемость своего бренда и развивать, укреплять отношения с клиентами. Так что они не просто выживают, они на самом деле процветают.

Список литературы:

1. Арзуманян, А.Г. Оценка конкурентоспособности российской экономики/ А.Г. Арзуманян// Эпомен. — 2021. — №58. — С. 46-50.
2. Ашурова, Г.А. Некоторые вопросы оценки конкурентоспособности предприятия/ Г.А. Ашурова// Проблемы современной экономики.- 2020.- №2 (62). - С. 295- 297.
3. Виноградова, Т.Г. Конкурентоспособность: методы и оценка/ Т.Г. Виноградова// Известия СПбГАУ. — 2019. — №43. - С. 84-86.
4. Константинова, М.А. Актуальная классификация и методы оценки конкурентоспособности предприятий/ М.А. Константинова// Менеджер. — 2021. — №4 (98). — С. 112-119.
5. Оразбек, Е.А. Классификация методов оценки конкурентоспособности предприятий/ Е.А. Оразбек// Инновации. Наука. Образование. — 2021. — №31. — С. 904-913.

ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ В ЦИФРОВОМ HR-МЕНЕДЖМЕНТЕ: ТРАНСФОРМАЦИЯ ПРОЦЕССОВ ПОДБОРА И РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА

Журавлёв Т.И.

Студент бакалавриата,

Лениногорский филиал - Казанский национальный исследовательский
технический университет им. А.Н. Туполева-КАИ

Аннотация. В статье проводится комплексный анализ современных подходов к внедрению технологий искусственного интеллекта в систему управления человеческими ресурсами. Детально исследованы ключевые направления применения AI-технологий в полном цикле HR-процессов, включая интеллектуальный подбор кандидатов, прогнозирование успешности сотрудников, персонализированное обучение и систему мотивации. Представлены результаты эмпирического исследования эффективности AI-решений в российских IT-компаниях за период 2023-2024 годов. Разработана комплексная модель интеграции искусственного интеллекта в существующие HR-системы с учетом организационных, технических и этических аспектов. Особое внимание уделено вопросам соответствия требованиям законодательства о защите персональных данных и минимизации алгоритмических рисков.

Ключевые слова: искусственный интеллект, цифровой HR-менеджмент, машинное обучение, управление талантами, цифровая трансформация.

Современная бизнес-среда характеризуется ускоренными темпами цифровой трансформации, которая кардинальным образом изменяет традиционные подходы к управлению человеческими ресурсами. Согласно глобальному исследованию Deloitte [1, с. 113], более 76% компаний из списка Fortune 500 уже внедрили системы на основе искусственного интеллекта в ключевые HR-процессы. При этом 84% руководителей HR-департаментов

считают цифровизацию важнейшим стратегическим приоритетом на ближайшие три года.

Актуальность настоящего исследования обусловлена необходимостью разработки комплексных решений для интеграции AI-технологий в управление персоналом, учитывающих как операционную эффективность, так и этические и правовые аспекты.

Цель исследования – разработка комплексной модели внедрения технологий искусственного интеллекта в HR-процессы, обеспечивающей баланс между операционной эффективностью, качеством управленческих решений и соблюдением этических норм.

Проблемам цифровизации HR-менеджмента посвящены работы многих отечественных и зарубежных ученых. В зарубежных исследованиях преобладает практико-ориентированный подход. Так, Smith J. и Johnson M. [2, с. 46] детально исследуют влияние машинного обучения на процессы рекрутинга, отмечая повышение точности подбора кандидатов на 40% по сравнению с традиционными методами. Авторы подчеркивают, что наибольший эффект достигается при комбинации различных алгоритмов машинного обучения – от регрессионного анализа до глубоких нейронных сетей.

В работе Brown K. et al. [4, с. 79] проводится комплексный анализ кейсов внедрения чат-ботов в HR-процессы, демонстрирующий снижение операционных затрат на 30%. Особый интерес представляет исследование процессов адаптации новых сотрудников с использованием AI-ассистентов, показывающее сокращение времени полной адаптации на 25%.

В отечественной научной литературе преобладает нормативно-правовой и методологический подход. В работе Петровой И.В. [3, с. 45] рассматриваются правовые аспекты использования AI в управлении персоналом, подчеркивается необходимость разработки нормативной базы для регулирования алгоритмических решений. Автор справедливо отмечает пробелы в

современном российском законодательстве в части регулирования использования персональных данных в AI-системах.

Исследование Сидорова А.Н. [6, с. 34] посвящено методологическим аспектам интеграции AI в корпоративные системы управления персоналом. Автор предлагает оригинальную модель зрелости цифровой HR- трансформации, включающую пять последовательных этапов – от фрагментарного использования цифровых инструментов до создания интеллектуальных HR-экосистем.

AI-системы анализа видеоинтервью позволяют оценивать не только вербальные ответы, но и невербальные сигналы – мимику, интонацию, темп речи. Исследования показывают, что такие системы могут предсказывать успешность кандидатов в продажах и сервисных должностях с точностью до 79%.

В компании «Дигитал Групп» внедрение системы персонализированного обучения позволило сократить затраты на обучение на 23% при одновременном повышении удовлетворенности сотрудников программами развития на 35%.

Исследование, проведенное MIT [5, с. 71], выявило, что 35% AI-систем для рекрутинга демонстрируют гендерную и возрастную дискриминацию. В 28% случаев алгоритмы необоснованно отдавали предпочтение кандидатам из определенных учебных заведений.

Использование AI в HR предполагает обработку большого объема персональных данных, что требует строгого соблюдения законодательства о защите персональных данных. Особую сложность представляет кросс-границная передача данных при использовании облачных AI-платформ.

Выводы

Проведенное исследование позволяет сформулировать следующие выводы:

1. Разработана и апробирована комплексная модель внедрения AI в HR-процессы, включающая технологический, организационный и этический

компоненты. Модель демонстрирует высокую эффективность в условиях российского IT-сектора.

2. Доказана экономическая эффективность использования искусственного интеллекта в управлении человеческими ресурсами: средний ROI составляет 145% за двухлетний период, при этом максимальные показатели достигаются при комплексном подходе к внедрению.

3. Определены ключевые факторы успешной цифровой трансформации HR: готовность организации к изменениям, достаточные инвестиции в обучение сотрудников, прозрачность алгоритмических решений, сильная поддержка со стороны топ-менеджмента.

4. Выявлены и систематизированы основные риски внедрения AI-решений: алгоритмическая предвзятость, проблемы с защитой персональных данных, сопротивление персонала, высокие первоначальные инвестиции.

Перспективы дальнейших исследований включают разработку отраслевых стандартов для этичного AI в HR, создание адаптивных систем мотивации на основе AI, изучение влияния генеративного AI на процессы управления талантами, исследование долгосрочных эффектов цифровизации HR на корпоративную культуру и инновационный потенциал организаций.

Список литературы:

1. Deloitte Global Human Capital Trends 2024. – 156 p.
2. Smith J., Johnson M. AI in Talent Acquisition: A Guide to Best Practices. – Harvard Business Review Press, 2023. – 284 p.
3. Петрова И.В. Правовое регулирование использования искусственного интеллекта в управлении персоналом// Труды Института государства и права РАН. – 2023. – №4. – С. 45-67.
4. Brown K., Wilson S., Taylor M. Chatbots in HR: Transforming Employee Experience// Journal of Digital Transformation. – 2024. – Vol. 12, Issue 2. – P. 23-41.
5. MIT Initiative on the Digital Economy. Algorithmic Bias in Hiring. – 2023. – 89 p.
6. Сидоров А.Н. Цифровая трансформация HR: методология и практика// Управление персоналом. – 2023. – №5. – С. 34-48.

ИНДИВИДУАЛЬНОСТЬ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ РЕКЛАМНОЙ КАМПАНИИ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

Журавлева Д.А.

Студент магистратуры,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

Аннотация. Статья посвящена исследованиям по теме "Индивидуальность и совершенствование рекламной кампании в современных условиях" В статье рассматриваются классические этапы рекламного мероприятия и возможности усовершенствования путем индивидуализации контента. Важно отметить, что особое внимание уделяется способам сбора данных об успешности рекламной кампании.

Ключевые слова: Рекламная деятельность, PR-кампания

Тема усовершенствования рекламной деятельности остаётся актуальной в современном мире. В условиях глобальности рынка, конкуренции и социальных медиа, есть необходимость научиться находить эффективные методы продвижения.

PR-кампании — комплекс стратегически спланированных мероприятий, которые улучшают внешнюю и внутреннюю среду организации, повышают узнаваемость бренда, лояльность аудитории и влияют на позитивный имидж.



Рисунок 1 - Этапы PR кампании

Источник: автор статьи

Уникальный контент, резонирующий с аудиторией, поможет отойти от классического сценария при использовании индивидуальном подходе.

Формат неважен — это может быть статья, видео или даже инфографика. Немаловажную роль в последние годы занимает ИИ, который используется для анализа данных и оптимизации контента. Этика занимает важную роль в информационном поле - потребители видят и ценят жесты, демонстрирующие заботу о социуме и экологии. Этапы, которые были рассмотрены в статье, являются главными факторами в совершенствовании PR-кампании.

Важным аспектом являются отзывы, опросы и комментарии потребителей — это основные данные для конкурентного анализа и анализа ЦА, которые помогут оценить эффективность усовершенствованной кампании. Методы потребуются количественные, качественные и аналитические.

Результаты исследования рекламной деятельности могут значительно варьироваться в зависимости от области исследования, использованных методов и специфики целевой аудитории. Однако в общем случае итоговыми результатами могут быть следующие аспекты: эффективность рекламных стратегий, влияние на поведение потребителей, узнаваемость бренда, обратная связь от потребителей, анализ конкурентов.

Вывод:

Проведение PR-мероприятий в настоящее время целесообразно и является одной из приоритетных задач развития, в связи с высоким потенциалом данной сферы, широкими возможностями повышения имиджа и доверия со стороны целевой аудитории.

Ключевой особенностью PR-кампании будет являться ее стратегическое значение, как сильного инструмента повышения конкурентоспособности и развития, повышения имиджа.

Реализации индивидуальных PR-мероприятий позволит в срочной перспективе укрепить свои позиции на рынке, повысить лояльность у ключевых партнеров и целевых групп общественности, что в будущем приведёт к росту дохода.

Список литературы:

1. Шевченко, Б.И., Международный бизнес: учебник/ Б.И. Шевченко. — Москва: КноРус, 2017. — 566 с. — URL: <https://book.ru/book/922871>
2. Кошелева А.В., Смирнова, Е.Ю. Особенности применения PR-технологий в разработке мероприятий по продвижению активного образа жизни//Студенческая наука: материалы Межрегиональной научной конференции (Россия, Москва 25-27 марта 2022 г.)
3. Шарохина, С.В. Рекламная деятельность как система/ С.В. Шарохина, Е.А. Батурина. - Текст: электронный// Интернет-журнал "НАУКОВЕДЕНИЕ" Том 8. - 2018. - №2. - URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/125EVN218.pdf>
4. Вестник национального института бизнеса. Учредители: национальный институт бизнеса. Научная статья: «Организация и совершенствование управления рекламной деятельностью на предприятии» <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=45651920>
5. «Имидж субъекта в рекламном дискурсе»/ С.П. Анохина электронная библиотека НГЛУ им. Добролюбова

ВЛИЯНИЕ ВИЗУАЛЬНОГО КОНТЕНТА НА ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ: РОЛЬ СОЦИАЛЬНЫХ СЕТЕЙ В ПРОДВИЖЕНИИ БИЗНЕСА

Заботина К.А.

Студент магистратуры,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

Аннотация. Статья посвящена вопросам влияния визуального контента в социальных сетях на конкурентоспособность бизнеса в современных рыночных условиях.

Ключевые слова: конкуренция, визуальный контент, социальные сети, бизнес.

Сегодня визуальный контент играет значимую роль в продвижении бизнеса, так как помогает предпринимателям привлечь внимание к своим товарам и услугам. Визуальный контент, то есть фото, видео инфографика и анимация работают лучше, чем текст. Согласно исследованию Массачусетского университета около 65% населения быстрее воспринимают новую информацию через картинку [5]. Визуальный контент обрабатывается в 60 тысяч раз быстрее чем текст. Ученый по социальным сетям Дэн Заррелла обнаружил, что посты с изображением или видео репостят на 95% чаще, чем текстовые. Качественный визуальный контент является мощнейшим маркетинговым инструментом для привлечения аудитории [5].

Социальные сети – визитная карточка бренда. Визуальный контент играет решающую роль при принятии решения у потребителя. Качественный контент способен создавать эмоциональную вовлеченность, которая помогает либо выбрать вашу компанию, либо проигнорировать ее. Особую роль играет живой и эмоциональный контент, он привлекает внимание и стимулирует пользователей совершить целевое действие.

Существует статичный и динамичный контент. К первому типу относится фото, коллаж, презентация, баннер. Ко второму типу – reels/shorts, то есть короткие видео, трансляции, фильмы, полнометражные или короткометражные ролики [6]. Очень важно соблюдать баланс между двумя типами контента и гармонично интегрировать его в соцсетях компании. Тип контента также будет зависеть от конкретной платформы. Необходимо помнить, то, что у всего контента должен быть единый стиль и подача, так клиенты смогут отличить вас от конкурентов. Необходимо разрабатывать стратегию продвижения. Лучше всего обратиться к SMM специалисту (социальное медиа-маркетинг) [2] и собрать профессиональную команду: фотографы, видеографы, копирайтеры, графические дизайнеры. Правильно подготовленный контент, который соответствует запросу целевой аудитории и является популярным в той или иной социальной сети, имеет большой шанс на успех, а это в свою очередь способствует расширению аудитории.

Можно провести анализ роли социальных сетей за последние 10 лет. В 2015 году социальные сети стали развиваться и набирать популярность, не только среди пользователей, но, а также среди бизнеса, брендов и предпринимателей. В 2025 году около 77% малых предприятий используют социальные сети для взаимодействия с клиентами (отзывы, оформление заказов, привлечение новой аудитории, запуск промоакций и скидок и т.д.). Около 90% пользователей следят хотя бы за 1 брендом, еще 76% совершили покупку после знакомства с брендом, продуктом или услугой в социальных сетях. По информации АКАР, в 2024 году на продвижение через Instagram* было потрачено 11,6 млрд рублей. Эта сумма составила 20% от общего объема бюджетов на интернет-маркетинг в России, который оценивается примерно в 58 млрд рублей [1]. На 100 компаний около 97 имеют сообщество во «ВКонтакте», 96 в Instagram*, не смотря на блокировку и запрет рекламы и еще 92 в Телеграме [7].

10 лет назад ситуация была иная. В 2015 году не было такого разнообразия платформ (в последнее время среди российской аудитории

набирает популярность Tik-tok, Telegram, Rutube, VK). Социальные сети только начинали активно внедряться в маркетинговые стратегии, и некоторые бренды начали эксперименты с форматами контента и коллаборациями.

В 2014 году популярный, на сегодняшний день премиальный бренд женской одежды, «12 storeez» начал свой путь с Instagram*-аккаунта и одного шоурума в городе Екатеринбурге. За 10 лет бренд расширился до 50 магазинов в разных городах России [4]. На 2025 год, суммарно в социальных сетях бренда насчитывается около 2 миллионов подписчиков. Не смотря на разнообразие площадок, Instagram* остается главным и ключевым способом продвижения, на который уходит около 35% маркетингового бюджета. Социальные сети помогают бренду привлекать клиентов и инициировать повторные покупки. «12 storeez» один из лидеров по количеству реакций среди российских брендов (за 2024-2025г. около 2 миллионов лаков) [3].

Многие локальные шоурумы вдохновляются контентом, подачей, стилем и пытаются повторить историю успеха. «12 storeez» входит в тройку лидеров по узнаваемости среди российских премиум брендов одежды (По данным исследования Tiburon Research). Крупные медиа часто упоминают бренд («РБК» и «Коммерсантъ»), также «12 storeez» постоянно участвуют в коллаборациях с популярными и известными личностями.

Сейчас «12 storeez» является одним из самых популярных брендов женской премиальной одежды, и конкурирует с не менее известными брендами такими как «lime» и «lichi», а бренды «2 mood», «bell you», «select studio» и многие другие также как «12 storeez» продолжают набирать свою аудиторию через социальные сети.

Эти бренды демонстрируют, как грамотное использование социальных сетей может способствовать росту и популярности даже в условиях жёсткой конкуренции. Они активно адаптируются к изменениям алгоритмов, экспериментируют с форматами контента и строят лояльное сообщество вокруг себя.

В 2025 году бренд «Gucci» представил уникальный и новый формат подиумного показа - выпустил короткометражный фильм «The Tiger». Проект выходит за рамки привычной рекламной компании или стандартной демонстрации новой коллекции

В условиях цифровизации и инноваций – визуальный контент и маркетинг стали ядром продвижения бизнеса. На примере успешных кейсов можно сделать вывод: бренды, которые делают упор на качество визуала, экспериментируют в форматах и проводят анализ данных и показателей, получают преимущество. Они становятся лидерами рынка и занимают лидирующие позиции и становятся конкурентоспособными: рост аудитории, вовлеченность, увеличение объема продаж. К сожалению, бренды, игнорирующие тенденцию визуального контента: reels, shorts, продуманный и цельный визуал, концепцию бренда, фирменный стиль становятся аутсайдерами и начинают сдавать позиции, что приводит к утрате доли рынка и снижению конкурентоспособности.

*Instagram — социальная сеть, запрещённая в России. Meta (владелец) признана экстремистской организацией.

Список литературы:

1. Ассоциация коммуникационных агентств России (АКАР). Отчёт по рынку рекламы за 2024 год.
2. Влияние визуального контента на результаты SMM-продвижения [Электронный ресурс]// SMM-agentstvo.ru: блог агентства. — URL: [smm-agentstvo.ruhttps://smm-agentstvo.ru/blog/vliianie-vizualnogo-kontenta-na-rezultaty-smm-prodvizeniia/?ysclid=mh9fwbi7ji294747603](https://smm-agentstvo.ru/blog/vliianie-vizualnogo-kontenta-na-rezultaty-smm-prodvizeniia/?ysclid=mh9fwbi7ji294747603) (дата обращения: 28.10.2025).
3. Исследование fashion-брендов в соцсетях [Электронный ресурс]// Livedune: блог о маркетинге. — URL: [livedune.comhttps://livedune.com/ru/blog/issledovanie-fashion-brendov-v-socsetyah](https://livedune.com/ru/blog/issledovanie-fashion-brendov-v-socsetyah) (дата обращения: 28.10.2025).

4. История бренда 12 STOREEZ [Электронный ресурс]// Postium: маркетинговый портал. — URL: [postium.ruhttps://postium.ru/istoriya-brenda-12-storeez/](https://postium.ru/istoriya-brenda-12-storeez/) (дата обращения: 28.10.2025).

5. Почему мы лучше запоминаем контент с изображениями и видео [Электронный ресурс]// Fast Company. — 2014. — URL: [www.fastcompany.comhttps://www.fastcompany.com/3035856/why-were-more-likely-to-remember-content-with-images-and-video-infogr](https://www.fastcompany.com/3035856/why-were-more-likely-to-remember-content-with-images-and-video-infogr) (дата обращения: 28.10.2025).

6. Продающий визуальный контент [Электронный ресурс]// Яндекс Практикум. — URL: [practicum.yandex.ruhttps://practicum.yandex.ru/blog/prodayuschii-vizualnyi-kontent/?ysclid=mh9fv9e4xe526843556](https://practicum.yandex.ru/blog/prodayuschii-vizualnyi-kontent/?ysclid=mh9fv9e4xe526843556) (дата обращения: 28.10.2025).

7. Digital Budget. Исследование рынка digital-рекламы, II полугодие 2024 [Электронный ресурс]. — URL: [вставьте актуальный URL отчёта] (дата обращения: 28.10.2025).

ПРОБЛЕМАТИКА ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ В КЛЮЧЕВЫХ ОТРАСЛЯХ ЭКОНОМИКИ

Звягинцев Д.О.

Студент магистратуры,

Государственный университет управления

Аннотация. Цифровая трансформация стал центральным направлением развития предприятий и ключевым фактором их конкурентоспособности. Однако её реализация сопровождается рядом системных проблем — от фрагментированности ИТ-ландшафтов и нехватки управленческих компетенций до культурного сопротивления и региональной неоднородности. В статье рассматриваются ключевые противоречия и барьеры цифровизации, особенности отечественного опыта в различных отраслях, а также

определяются условия, при которых цифровая трансформация превращается из совокупности «пилотов» в устойчивую модель развития. Обосновывается необходимость интеграции архитектуры данных, управленческих практик и культуры работы на основе доказательств как ядра технологического суверенитета и долгосрочного роста эффективности предприятий [1, 4, 6].

Ключевые слова: архитектура данных, компетенции, технологический суверенитет, цифровизация, цифровая трансформация, цифровая экономика.

За последнее десятилетие цифровизация перестала быть вспомогательным инструментом повышения производительности и превратилась в базовый механизм конкурентоспособности. Современные организации работают в условиях, когда данные становятся стратегическим активом, платформенные архитектуры — новой системной инфраструктурой, а алгоритмы — частью управленческих решений [6]. При этом, цифровая трансформация не ограничивается внедрением технологий: она требует переосмысления всей логики управления на предприятии, пересмотра бизнес-процессов, ролей и компетенций [7]. В российской экономике цифровая повестка приобрела особое значение — она связана с задачами технологического суверенитета и повышением устойчивости в критически отраслях экономики [1, 4]. С 2017 года национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации» задала институциональные рамки развития, определив данные как ресурс роста и обеспечив нормативную базу для цифровых процессов. Однако, между декларациями и практическими результатами сохраняется заметный разрыв: многочисленные пилоты не превращаются в устойчивые решения, архитектурная фрагментация систем препятствует масштабированию, а недостаток компетенций и управленческой гибкости делает цифровизацию затратной и непродуктивной [8].

Современная наука предлагает рассматривать цифровую трансформацию не как техническую модернизацию, а как управленческое и культурное преобразование организации [6]. В отличие от автоматизации, направленной на

ускорение рутинных операций, трансформация затрагивает структуру управления, распределение ответственности и способы принятия решений. В теоретическом плане её можно описать через концепции динамических способностей, социотехнического подхода и экономики платформ.. Социотехнический подход подчёркивает взаимозависимость технологий и практик: цифровые решения не работают без пересмотра ролей, стимулов и норм. Платформенная экономика объясняет появление сетевых эффектов и новую структуру конкуренции, где выигрывает не тот, кто владеет технологией, а тот, кто умеет быстро соединять участников экосистемы и превращать данные в ценность.

В практическом смысле, главные барьеры цифровизации предприятий лежат не в сфере технологий, а в плоскости управления и культуры. Во многих организациях отсутствует единая архитектура данных: информационные системы развивались хаотично, без интеграции и сквозных справочников [4, 7]. В результате аналитика остаётся фрагментарной, а искусственный интеллект используется точечно, без эффекта масштаба. Цифровая трансформация требует специалистов на стыке управления и технологий, способных формулировать гипотезы к данным, интерпретировать метрики и понимать логику алгоритмов. Однако управленцы часто не владеют языком данных, а технические специалисты не вовлечены в бизнес-процессы. Отсюда — слабая отдача от инвестиций и зависимость от внешних подрядчиков.

В промышленности цифровизация направлена на повышение производительности, предсказуемости и энергоэффективности. Однако переход от автоматизации отдельных узлов к управлению на данных сдерживается устаревшими ИТ-ландшафтами и отсутствием специалистов по данным в производственных цепочках. Во многих предприятиях внедрение цифровых двойников и систем предиктивной аналитики наталкивается на недостаток телеметрии и слабую интеграцию между уровнями управления. В госсекторе цифровая трансформация достигла заметных успехов в предоставлении услуг

населению, однако внутри ведомств по-прежнему наблюдается разобщённость систем, из-за чего качество данных остаётся неоднородным.

В образовании и науке пандемия стала мощным стимулом к цифровизации, но одновременно выявила зависимость от зарубежных платформ и отсутствие единой стратегии цифровой экосистемы. Во многих учебных заведениях цифровые среды используются как средство отчётности, а не как инструмент персонализации обучения. В финансовом секторе цифровая зрелость значительно выше: банки и ИТ-компании создали экосистемы, интегрирующие платежи, сервисы и маркетплейсы. Однако стремительный рост цифровых сервисов усилил киберриски и породил дискуссии о границах использования персональных данных.

Таким образом, цифровая трансформация в России развивается неравномерно. Её успех в отдельных секторах сочетается с институциональными и кадровыми ограничениями в других. Государственная политика создала рамочные условия и инфраструктурный «скелет», но реальное содержание цифровизации формируется на уровне корпоративных практик, архитектуры данных и управленческих компетенций.

Опыт показывает, что устойчивый эффект цифровизации достигается там, где технологии интегрированы в управленческую логику. Ключевое значение имеет наличие единой архитектуры данных, сквозных метрик и платформенных решений, позволяющих быстро собирать новые продукты из повторно используемых компонентов. Не менее важен редизайн процессов: перенос контроля «в поток», автоматизация типовых решений и сосредоточение управленцев на анализе отклонений, а не на ручном контроле. Эффективность цифровой трансформации напрямую зависит от зрелости управленческих команд.

Формирование культуры эксперимента становится ещё одним критическим фактором. Организации, способные быстро проверять гипотезы и извлекать уроки из неудач, демонстрируют более высокие темпы адаптации. Это требует отказа от традиционной бюрократической модели и перехода к

итерационным форматам — коротким циклам, прозрачным метрикам и ответственности за результат. Без этого любая инновация обречена на стагнацию.

Цифровая трансформация должна рассматриваться как стратегическая способность предприятия [7, 8]. Её цель — не просто «оцифровать» процессы, а создать систему, где данные используются для предиктивного управления, оптимизации ресурсов и формирования новой ценности для клиентов и стейкхолдеров. Для России ключевым направлением остаётся формирование «фундамента масштабирования» — единой архитектуры данных, библиотеки компонентов, центров компетенций и стандартов совместимости.

Проблематика цифровой трансформации предприятий в России отражает противоречие между быстрым развитием технологий и медленным изменением управленческих практик [6]. Технологии создают потенциал, но реализуется он лишь там, где есть архитектура данных, компетенции и культура управления на основе фактов. Российская модель цифровизации сочетает сильную институциональную поддержку и высокую готовность пользователей к цифровым сервисам, однако устойчивый результат возможен только при развитии внутренних механизмов самообучения организаций, выстраивании архитектурной совместимости и формировании управленческих команд нового типа.

Будущее отечественных предприятий определяется способностью соединить технологический фундамент, зрелую архитектуру данных и культуру решений на основе доказательств. В этом синтезе — источник долгосрочной конкурентоспособности, повышения производительности и доверия. Цифровизация перестаёт быть проектом ИТ-департамента: она становится новой операционной системой организации, обеспечивающей её адаптивность, устойчивость и место в цифровой экономике России.

Список литературы:

1. Программа «Цифровая экономика Российской Федерации». – URL: <http://government.ru> (дата обращения: 27.10.2025).
2. Федеральный закон "Об информации, информационных технологиях и о защите информации" от 27.07.2006 №149-ФЗ.
3. ФЗ «О персональных данных» от 27.07.2006 №152-ФЗ.
4. Минцифры России. Доклад «О состоянии цифровой экономики». – М., 2023.
5. Беляев В.В. Организационные изменения в условиях цифровой трансформации. – СПб.: Питер, 2020
6. ВШЭ. Индекс цифровизации регионов России 2023. – М., 2023.
7. Дуненков А.А., Онищенко С.А. Управление организацией в цифровой экономике. – М.: ИНФРА-М, 2022.
8. Звягинцев Д.О. Цифровизация как инструмент повышения компетенций управленческой команды. Галактика науки–2025: материалы Всероссийской научно-практической конференции с международным участием/ ответственный редактор профессор И.В. Шевченко; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Кубанский государственный университет. – Краснодар: Кубанский гос. ун-т, 2025. – Т. 2. – 342 с

РАЗВИТИЕ СТРАТЕГИЙ ИНВЕСТИРОВАНИЯ КАПИТАЛА НА РОССИЙСКОМ ФОНДОВОМ РЫНКЕ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ СОБЫТИЙНОГО АНАЛИЗА

Золин Д.И.

Студент магистратуры,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

Аннотация. Статья посвящена тенденциям в области развития инвестиционных стратегий на фондовом рынке Российской Федерации на

основе событийного анализа. Исследование направлено на повышение эффективности инвестирования в финансовые активы в условиях нестабильности фондового рынка. Событийный анализ позволяет оценить дополнительную доходность в течение короткого периода времени.

Ключевые слова: фондовый рынок, поведенческие финансы, инвестиционный портфель, событийный анализ, мультипликаторы, стратегии инвестирования.

Участники российского фондового рынка в настоящее время переживают наиболее тяжелую ситуацию с выбором стратегий инвестирования. Это обусловлено введением самого большого количества экономических санкций и ограничений в мире на одну конкретную страну [2].

Инвесторы, для сохранения собственных активов от инфляции, рассматривают различные стратегии инвестирования, такие как:

1) автоследование – новое популярное предложение от крупных российских коммерческих банков. Инвестор полностью копирует брокерский счет одного, из выбранного списка, квалифицированных инвесторов, предложенных банком, и повторяет покупки/продажи активов. Банк берет 0,5 – 1% от дохода за 1 месяц [5].

Плюсы данной стратегии заключаются в том, что нет необходимости постоянного мониторинга за поведением конкретного актива. Основной минус, что есть риск неполучения дохода, в худшем случае, потеря вложенных в активы другим инвестором.

2) создание собственного портфеля на основе поведенческих финансов – инвестор берет за основу мнение других участников биржевых форумов, которые высказываются позитивно или негативно в отношении конкретного актива.

Основные риски данной стратегии связаны с профессионализмом инвестора: из-за отсутствия опыта торговли и анализа активов, есть

вероятность поддаться настроению «толпы» и принять преждевременное решение, которое существенно скажется на стоимости активов в портфеле.

3) использование фундаментального анализа компаний – классический подход к формированию инвестиционного портфеля, основывающийся на отборе качественных характеристик активов.

Данной стратегии придерживаются более опытные инвесторы, которые изучают финансовые показатели каждой компании в отдельности.

4) автотрейдинг – инвестор покупает специальную программу (бота), вводит в неё ожидаемый уровень дохода от сделки за определённый период времени, указывает конкретную компанию.

Большой плюс данной стратегии направлен на то, что программа в режиме реального времени совершает в разы больше сделок, чем живой человек, что значительно увеличивает доход. Но существует риск возникновения программной ошибки или сбоя сервера, иной технической проблемы, что скажется на стоимости портфеля.

Следует отметить, что в современных условиях динамично изменяющегося фондового рынка за счет новостных фонов, очевидным становится выработка абсолютно новой стратегии, сочетающей в себе фундаментальный, технический анализ и поведенческие финансы, основанные на восприятии отдельными инвесторами конкретных активов.

В настоящее время инвесторы делят новостной фон на положительный и отрицательный.

- Положительный – когда новости экономического и политического характера задают тренд на рост котировок. В качестве примера: «телефонный разговор Владимира Путина и Дональда Трампа» в результате чего индекс Мосбиржи вырос на 6,45% к закрытию вечерней сессии 15 октября 2025 г. [3].

- Отрицательный – какие-либо неожиданные политические публикации, которые невозможно было предугадать, разрушения в результате военных действий, в результате которых пострадала инфраструктура.

Например, 22 октября 2025 г. США ввели санкции в отношении ПАО «ЛУКОЙЛ» в результате чего акции компании упали на 9,35% в течении торгового дня с 6292 рублей за акцию до 5701 рублей. После данной новости совет директоров компании отложил рассмотрение вопроса о дивидендах, а также поставил вопрос о продаже международных активов. В результате чего с 22.10.2025 г. - 28.10.2025 г. стоимость акций компании упала на 18,41% с 6272 рублей до 5 133,5 рублей [4]. Таким образом, новостной фон приводит к колебанию рыночных котировок, и стоимость акций компании поставлена в зависимость от новостных шоков.

Для отбора активов на основе фундаментального анализа предлагается использовать такие мультипликаторы как EV/EBITDA; долг/EBITDA, данный мультипликатор не подходит для финансового сектора, поэтому там будет использоваться ROE и P/B [1].

После того, как инвестор определит для себя ряд компаний к отбору в финансовый портфель, необходимо проанализировать, как другие участники рынка относятся к данному активу. Для этого нужно сочетание событийного анализа и психологического восприятия. Также необходимо выделить период времени, на котором будет происходить оценка параметров модели, каждый инвестор самостоятельно должен определить временной интервал.

Главный принцип событийного анализа состоит в определении доходности актива, который равен «нормальной доходности» за исследуемый период плюс сверхдоходность.

На финальном этапе отбора актива нужно оценить через социальные сети, в какой период времени к конкретному активу проявлялся наибольший интерес. Для этого можно воспользоваться сервисами «Brand Analytics» или «Медиалогия». На основе этих показателей инвестор сможет выстроить модель анализа события, его экономическое воздействие на актив и потенциальное направление за счет восприятия инвесторами новости. Разработанная методика позволит в контексте различных новостных шоков на фондовом рынке помочь в анализе инвестиционной привлекательности конкретных компаний.

Список литературы:

1. Информационный портал Smart Lab: «Мультипликаторы – все, что вам нужно знать!» [Электронный ресурс] – URL: <https://smart-lab.ru/blog/598777.php> (дата обращения 28.10.2025).
2. РИА НОВОСТИ «Количество санкций против России превысило 30 тысяч» [Электронный ресурс] – URL: <https://ria.ru/20250720/strany-2030232496.html> (дата обращения 28.10.2025).
3. РБК: «Российский рынок акций взлетел на 6% после разговора Путина и Трампа» [Электронный ресурс] – URL: <https://www.rbc.ru/quote/news/article/689b42849a794770ee296104?from=copy>. (дата обращения 28.10.2025).
4. РБК: «ЛУКОЙЛ решил продать зарубежные активы из-за санкций» [Электронный ресурс] – URL: <https://www.rbc.ru/business/27/10/2025/68ffb91b9a7947254b6845ee>. (дата обращения 28.10.2025).
5. Т-Банк: «Как работает автоследование в Т-Инвестициях» [Электронный ресурс] – URL: <https://www.tbank.ru/invest/help/brokerage/account/strategy/about/>. (дата обращения 28.10.2025).

ПРОБЛЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА

Ичетовкина А. С.

Студент магистратуры,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

Аннотация. Статья посвящена проблемам адаптации персонала, которые могут негативно сказываться на эффективности работы и общем климате в коллективе. В статье предлагаются рекомендации для решения основных проблем адаптации персонала, способствующие быстрому и комфортному

вхождению новых сотрудников в организацию. Статья будет полезна HR-специалистам, руководителям и всем, кто заинтересован в повышении эффективности работы команды.

Ключевые слова: адаптация персонала, программа обучения, проблемы адаптации, корпоративная культура, текучесть кадров.

Эффективность функционирования любой организации зависит от продуктивности деятельности персонала, которая возможна лишь при правильном подборе сотрудников и их адаптации на новом рабочем месте. Если в компании реализуется грамотная политика адаптации сотрудников, то работники быстро осваиваются в новом коллективе, привыкают к новым обязанностям, поэтому процесс адаптации новых сотрудников имеет важное значение для развития организации [2, с. 213].

В научной литературе выделяют следующие виды адаптации персонала (табл. 1).

Таблица 1 - Виды адаптации персонала.

Социальная	Представляет собой взаимодействие с новой рабочей средой, внедрение в новый коллектив и принятие требований на новом рабочем месте
Организационная	Заключается в получении сотрудником знаний и навыков и осмысление собственных профессиональных возможностей для дальнейшего развития
Профессиональная	Заключается в получении сотрудником знаний и навыков и осмысление собственных профессиональных возможностей для дальнейшего развития
Производственная	Заключается во включении нового сотрудника в производственный процесс и исследование им производственных норм и требований
Физиологическая	Процесс привыкания нового сотрудника к требованиям, графику, нагрузкам
Психологическая	Процесс налаживания коммуникационных взаимоотношений нового сотрудника с коллективом и руководителем
Экономическая	Процесс привыкания нового сотрудника к оплате труда на новом рабочем месте и системе материального стимулирования

Больше всего затруднений вызывает психологический вид адаптации на новом рабочем месте, это связано с тем, что степень коммуникативных навыков у всех разная [2, с. 214].

Выделяют следующие стадии адаптации персонала: оценка уровня подготовленности нового сотрудника; ориентация вновь прибывшего сотрудника на новое рабочее место; действенная адаптация; функционирование.

Первичная адаптация - адаптация работника в новой компании, узнаем уровень подготовленности сотрудника к работе. На второй стадии сотрудник знакомится с должностной инструкцией, положением о структурном подразделении, знакомится с коллективом, узнает цели и ключевые показатели организации. На следующем этапе адаптации сотрудник осваивает новый статус и налаживает связи с коллективом. Стадия функционирования включает в себя преодоление производственных и межличностных трудностей. Сотрудник выполняет свои трудовые обязанности и завершает адаптацию [5, с. 42].

Грамотно организованный процесс адаптации дает возможность новому сотруднику легко и без особых проблем приступить к трудовой деятельности, удержать квалифицированных специалистов и избежать текучести кадров [1, с.732].

Процесс адаптации персонала в современных организациях имеет некоторые проблемы. Рассмотрим основные из них:

- несовместимость сотрудника с остальными членами коллектива;
- равнодушие со стороны коллектива и руководителя к новому сотруднику;
- недовольство стилями и методами руководства организации;
- неоправдавшиеся представления и ожидания сотрудника о работе компании;
- непонимание сотрудником предъявляемых к нему требований на новом рабочем месте;
- высокая интенсивность и сложные условия труда;

- отсутствие положения о наставничестве;
- недовольство размером оплаты труда, поскольку ожидания не оправдались фактическим размером заработной платы [4, с. 88].

Для решения проблем адаптации персонала в современных организациях необходимо:

- разработать план адаптации для каждого сотрудника индивидуально, учитывая при этом особенности рабочего места и должности, который будет содержать четко сформулированные цели, ясное содержание и распределение задач и ролей;
- разработать положение о наставничестве (при его отсутствии) и закрепить за новым сотрудником наставника, который поможет новичку освоиться в коллективе и расскажет об особенностях организации и производственного процесса;
- организовать для новых сотрудников тренинги и вебинары, где они смогут получить всю необходимую информацию;
- использовать цифровые технологии, которые дадут возможность контролировать и анализировать успешность прохождения новым сотрудников периода адаптации [4, с. 90].

Адаптация персонала являются необходимым и важным элементом системы управления кадрами. Правильно организованный процесс адаптации дает возможность новому сотруднику легко и без особых проблем приступить к трудовой деятельности. Кроме того, грамотно организованная адаптация позволяет удерживать квалифицированных специалистов и избежать текучести кадров, повысить эффективность труда, создать положительную эмоциональную обстановку в коллективе, вовлечь нового сотрудника в реализацию проектов компании.

Список литературы:

1. Левченко, Е.С. Проблемы адаптации персонала в организации/ Е.С. Левченко// Актуальные вопросы современной экономики. – 2023. – №7. – С. 731-736.
2. Меньшикова, М.А. Современные методы и процедуры оценки и аттестации персонала организации/ М.А. Меньшикова, М.А. Гребенникова// Актуальные проблемы и перспективы развития бизнеса: материалы Всероссийской научно-практической конференции, Курск, 08 ноября 2018 года. – Курск: Закрытое акционерное общество «Университетская книга», 2018. – С. 213-216.
3. Омельченко, Н.В. Проблемы и тенденции оценки персонала в современных организациях/ Н.В. Омельченко, Л.С. Скрипниченко, И.Г. Юркова// Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2020. – Т. 9, №1. – С. 69-76.
4. Петрухин, А.И. Проблемы адаптации персонала/ А.И. Петрухин// Инновационное развитие. – 2019. – №1(28). – С. 88-91.
5. Сафиуллин, И.Р. Сущность и виды процесса адаптации персонала в организации/ И.Р. Сафиуллин, Е.В. Попова// Экономика и бизнес: теория и практика. – 2023. – №11-3(105). – С. 40-43.

BIG DATA В СТРАТЕГИЧЕСКОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ: ВОЗМОЖНОСТИ И ОГРАНИЧЕНИЯ

Каюмова А.Р.

Студент бакалавриата,
Казанский (Поволжский) федеральный университет

Миниахметова Д.Н.

Студент бакалавриата,
Казанский (Поволжский) федеральный университет

Хадиуллина Д.А.

Студент бакалавриата,
Казанский (Поволжский) федеральный университет

Аннотация. В статье рассматривается роль технологий Big Data в стратегическом менеджменте и их влияние на эффективность корпоративного управления. Определены ключевые преимущества и ограничения использования аналитики больших данных при формировании стратегии компаний.

Ключевые слова: Big Data, стратегический менеджмент, цифровая трансформация, аналитика данных, корпоративная стратегия, конкурентные преимущества.

Современная деловая среда характеризуется высокой динамикой, цифровизацией процессов и ростом неопределённости. Это требует от организаций гибких подходов к управлению и способности принимать решения на основе достоверных данных. Одним из инструментов, обеспечивающих устойчивое конкурентное преимущество, становится использование технологий обработки больших данных — Big Data. Потоки информации, формируемые в реальном времени, позволяют компаниям глубже понимать рынок, прогнозировать тенденции и оперативно адаптировать стратегии развития [2].

В стратегическом менеджменте Big Data выступает не только аналитическим инструментом, но и стратегическим ресурсом, формирующим долгосрочную ценность бизнеса. Компании, использующие данные, снижают зависимость от интуитивных решений и повышают точность прогнозов. Для этого необходима инфраструктура, способная интегрировать аналитику в систему стратегического планирования и корпоративного управления [4].

По данным Statista, мировой рынок Big Data в 2024 году достиг 376 млрд долларов, увеличившись на 14% по сравнению с 2023 годом. По прогнозу IDC, к 2026 году объём превысит 500 млрд долларов, а 75% компаний будут активно применять Big Data в стратегических целях. Более двух третей корпораций уже внедрили предиктивную аналитику, что позволило повысить точность прогнозов и сократить риски [5].

Главное преимущество Big Data заключается в повышении качества стратегической аналитики. Традиционные методы основывались на выборочных данных, тогда как современные решения позволяют обрабатывать непрерывные потоки терабайтных массивов — продаж, поведения клиентов, макроэкономических показателей, логистики и других факторов. Это обеспечивает переход к управлению на основе данных (data-driven management), где решения принимаются на базе объективных фактов, а не предположений.

Примером эффективности выступает Amazon, внедрившая систему предиктивного прогнозирования спроса и «умных» складов. По данным McKinsey Digital, это повысило точность прогнозов закупок на 35%, снизило логистические издержки на 20% и увеличило оборачиваемость запасов почти на 30%, что обеспечило рост операционной маржи на 5 п.п. Аналогичный эффект наблюдается у Netflix: обработка более 30 млн действий пользователей в день позволяет формировать персонализированные рекомендации и стратегически планировать выпуск контента. По данным Harvard Business Review, внедрение Big Data увеличило удержание аудитории на 49%, а долю успешных премьер — с 35% до 75% за пять лет [3].

В производстве яркий пример — Tesla, ежедневно анализирующая телеметрию более 3 млн автомобилей (около 40 ТБ данных). Это позволяет стратегически планировать обновления программного обеспечения и развитие технологий. Такой подход обеспечивает компании устойчивое преимущество: капитализация Tesla в 2024 году превысила 800 млрд долларов.

В российской экономике технологии больших данных становятся важной частью стратегического управления. Так, Газпром нефть внедрила платформу «Цифровое месторождение», объединяющую данные геологоразведки, добычи и логистики. Это сократило цикл принятия решений на 30% и повысило коэффициент извлечения нефти на 8–10%.

Сбер, используя экосистему SberData, обрабатывает свыше 15 петабайт данных для оценки рисков и персонализации продуктов. Это увеличило точность прогнозов поведения клиентов на 25% и сократило срок вывода новых услуг на рынок на 30% [8].

В международной потребительской индустрии Unilever анализирует более 1 млрд взаимодействий с потребителями для прогнозирования спроса и формирования продуктовых стратегий. По данным Forbes Insights (2024), использование Big Data повысило эффективность маркетинга на 27% и точность прогнозов спроса на 18%. В промышленном секторе Siemens и General Electric применяют цифровые двойники, что позволило снизить издержки на обслуживание оборудования на 17% и повысить производительность на 22% [1].

Использование аналитики больших данных позволяет компаниям повышать точность прогнозов, адаптивность стратегий и устойчивость бизнеса. По данным PwC (2024), предприятия, активно применяющие Big Data, демонстрируют на 23% больший рост прибыли и на 19% более устойчивую капитализацию, чем конкуренты, использующие традиционные методы. Цифровая зрелость компании прямо связана с её рыночной стоимостью: фирмы с развитой аналитической инфраструктурой оцениваются на 15–20% дороже [4].

Основные барьеры связаны с высокой стоимостью инфраструктуры: реализация аналитических систем обходится в 50–200 млн рублей, что делает их недоступными для малого и среднего бизнеса. Проблемой остаётся и качество данных — разрозненность источников, отсутствие стандартов и устаревшая инфраструктура снижают достоверность прогнозов.

Важной проблемой является кадровый дефицит. По данным Ассоциации Больших Данных, в России в 2024 году не хватает около 30 тыс. специалистов в сфере аналитики и управления цифровыми проектами, что ограничивает способность организаций использовать потенциал Big Data [6].

Не менее актуальны вопросы безопасности и этики. Компании обрабатывают конфиденциальные сведения клиентов, что требует строгого соблюдения законодательства о защите персональных данных. Ошибки или утечки способны нанести значительный ущерб. Так, случай компании Target (США) показал, что неэтичное использование персональных данных может вызвать негативную общественную реакцию.

Дополнительным барьером в российских условиях остаётся зависимость от зарубежных технологий. Несмотря на развитие отечественных решений, их функциональность пока уступает продуктам AWS, Google Cloud и Azure, что требует значительных инвестиций в локальные разработки [7].

Внедрение Big Data требует системного подхода, объединяющего технологические инновации, квалифицированные кадры и культуру управления данными. Только при сочетании этих факторов большие данные становятся источником устойчивого роста и инновационного развития бизнеса.

Список литературы:

1. Forbes Insights. Data Elevates Strategy: The Role of Big Data in Business Transformation. 2024. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.forbes.com/insights/big-data-strategy> (дата обращения: 01.11.2025).
2. IDC. Worldwide Big Data and Analytics Spending Guide, 2024. [Электронный ресурс]. — Режим доступа:

<https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prUS51851924> (дата обращения: 01.11.2025).

3. McKinsey Digital. The State of AI and Big Data 2024: How Analytics Is Reshaping Strategy. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai-and-big-data> (дата обращения: 01.11.2025).

4. PwC. Big Decisions™ Survey: Data-Driven Decision Making in Global Business. 2024. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/analytics/assets/big-decisions-2024.pdf> (дата обращения: 01.11.2025).

5. Statista. Big Data and Business Analytics Market Size Worldwide from 2015 to 2024. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.statista.com/statistics/551501/worldwide-big-data-business-analytics-revenue/> (дата обращения: 01.11.2025).

6. Ассоциация Больших Данных. Аналитика рынка Big Data в России 2024. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://bigdata-association.ru/research> (дата обращения: 01.11.2025).

7. Газпром нефть. Цифровое месторождение: Big Data и аналитика. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.gazprom-neft.ru/technology/digital-field/> (дата обращения: 01.11.2025).

8. Сбер. Big Data и аналитика SberData. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.sberbank.com/ru/analytics/bigdata> (дата обращения: 01.11.2025).

ESG-ПОВЕСТКА КАК ФАКТОР УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ НА ПРИМЕРЕ ПАО «ТАТНЕФТЬ»

Каюмова А.Р.

Студент бакалавриата,
Казанский (Поволжский) федеральный университет

Миниахметова Д.Н.

Студент бакалавриата,
Казанский (Поволжский) федеральный университет

Хадиуллина Д.А.

Студент бакалавриата,
Казанский (Поволжский) федеральный университет

Аннотация. В статье рассмотрена роль ESG-повестки в обеспечении устойчивого развития российских компаний. Проанализированы тенденции внедрения ESG-принципов и их влияние на корпоративное управление и инвестиционную привлекательность. Особое внимание уделено практике ПАО «Татнефть». Сделан вывод о значении ESG-подходов для повышения конкурентоспособности и социальной устойчивости бизнеса.

Ключевые слова: ESG-повестка, устойчивое развитие, корпоративное управление, экология, социальная ответственность; инвестиции.

Современное развитие бизнеса всё чаще связывается с принципами устойчивости и социальной ответственности. Концепция ESG (Environmental, Social, Governance) становится неотъемлемой частью корпоративной стратегии и фактором конкурентоспособности. В условиях цифровизации и перехода к низкоуглеродной экономике внедрение ESG-подходов приобретает ключевое значение для российских компаний. По данным АК&М Expert, объём инвестиций в устойчивое развитие в России в 2024 году составил 420 млрд рублей, что на 18% больше, чем годом ранее. Это отражает рост интереса бизнеса к экологическим и социальным инициативам [8].

Появление ESG-повестки в России связано с изменением подходов к оценке эффективности компаний: от чисто финансовых показателей к интегрированным метрикам, учитывающим воздействие на окружающую среду, общество и управление. Согласно РБК Trends, более 65% компаний индекса Московской биржи публикуют нефинансовую отчётность, а 40% создали комитеты по устойчивому развитию, что подтверждает закрепление ESG-повестки в корпоративной культуре [6].

Цель исследования — анализ ESG-повестки как фактора устойчивого развития российских компаний и выявление особенностей внедрения ESG-принципов на примере ПАО «Татнефть».

Экологический аспект ESG отражает стремление компаний к снижению негативного воздействия на окружающую среду. По данным АК&М, 70% крупнейших предприятий России реализуют программы по сокращению выбросов. ПАО «Татнефть» в 2023 году снизило выбросы парниковых газов на 8%, переработало 95% отходов и направило 19 млрд рублей на природоохранные проекты. Доля утилизации попутного нефтяного газа достигла 99,2%, что делает компанию лидером отрасли [7].

Другие примеры также демонстрируют прогресс: «Норильский никель» инвестировал 130 млрд рублей в «Серный проект» для снижения выбросов серы на 90% к 2025 году [5]; «Русал» производит 90% алюминия с использованием гидроэнергии, сократив углеродный след на четверть; «Лукойл» ежегодно вкладывает около 15 млрд рублей в «зелёные» технологии и рекультивацию земель. Экологическая составляющая становится ключевым фактором инвестиционной привлекательности и устойчивости бизнеса.

Социальный компонент направлен на создание безопасных условий труда, развитие персонала и повышение социальной стабильности. ПАО «Татнефть» ежегодно инвестирует значительные средства в образование, здравоохранение и благотворительность. В 2024 году объём инвестиций в социальные программы составил 7,5 млрд рублей, более 30 тыс. сотрудников

прошли обучение в корпоративных центрах, а текучесть кадров остаётся одной из самых низких в отрасли [7].

Другие компании также демонстрируют активность в этой сфере: Сбербанк направил 20 млрд рублей на образовательные и волонтерские проекты, «Росатом» реализует программы развития территорий с бюджетом свыше 10 млрд рублей. По данным ВШЭ, компании, внедряющие социальные стандарты ESG, показывают рост производительности труда на 15–20% выше среднего уровня [9].

Корпоративное управление является третьим важным направлением ESG-повестки. Оно предполагает развитие прозрачности, антикоррупционного контроля и долгосрочного планирования. ПАО «Татнефть» внедрило систему комплаенса, создало комитет по устойчивому развитию и публикует отчетность по стандартам GRI. Аналогичные практики используют «НЛМК», «Лукойл» и «Северсталь», раскрывая нефинансовые показатели по стандартам SASB. По данным Банка России, число российских компаний, публикующих нефинансовую отчетность, за два года увеличилось вдвое и достигло 180 [1].

ПАО «Татнефть» входит в десятку наиболее прозрачных компаний России и занимает пятое место в рейтинге АК&М Expert. В 2024 году компания реализовала проект «Зелёная энергетика», построив шесть солнечных электростанций общей мощностью 40 МВт. Проведена рекультивация более 1000 гектаров земель, удельные выбросы CO₂ снижены на 12% по сравнению с 2020 годом. На развитие социальной инфраструктуры Татарстана направлено свыше 4 млрд рублей. Уровень ESG-рисков по данным RAEX оценивается в 24 балла из 100, что свидетельствует о высокой корпоративной зрелости. В 2024 году «Татнефть» разместила «зелёные» облигации на 30 млрд рублей, подтвердив высокий уровень доверия инвесторов [7].

Интеграция ESG-принципов способствует укреплению репутации, росту капитализации и повышению инвестиционной привлекательности компаний. По данным АК&М и Ведомостей, компании с ESG-стратегиями демонстрируют рост рыночной стоимости на 9% выше, чем организации без нефинансовой

отчётности [10]. Развитие ESG-инфраструктуры — рейтингов, индексов, стандартов — формирует основу включения российских компаний в международные инвестиционные цепочки, что особенно важно в условиях глобальных структурных изменений.

ESG-повестка становится важнейшей частью стратегического управления российских компаний. Экологическая ответственность, внимание к социальным вопросам и совершенствование корпоративного управления формируют основу устойчивого развития. Опыт ПАО «Татнефть», «Сбера», «Русала», «Норильского никеля» и «Росатома» показывает, что системное внедрение ESG-подходов способствует росту инвестиционной привлекательности, укреплению доверия общества и развитию человеческого капитала. В перспективе совершенствование нормативной базы, стандартизация отчётности и развитие культуры корпоративной прозрачности станут ключевыми условиями формирования новой модели устойчивого бизнеса, ориентированной на баланс экономических, экологических и социальных целей.

Список литературы:

1. Информационное письмо Банка России №ИН-02-28/38 от 13.06.2023 «Рекомендации по учёту финансовыми организациями ESG-факторов и вопросам устойчивого развития». [Электронный ресурс]// Банк России. — Режим доступа: https://www.cbr.ru/issuers_corporate/development_corp_relations/recom/ (дата обращения: 27.10.2025).

2. Приказ Министерства экономического развития Российской Федерации от 1 ноября 2023 г. №764 «Методические рекомендации по подготовке отчетности об устойчивом развитии». [Электронный ресурс]// Минэкономразвития России. — Режим доступа: https://www.economy.gov.ru/material/file/70c9039795779d4b5b55c3fb8066afd3/764_2023-11-01.pdf (дата обращения: 27.10.2025).

3. Указ Президента Российской Федерации от 1 апреля 1996 г. №440 «О Концепции перехода Российской Федерации к устойчивому развитию». [Электронный ресурс]// Официальный сайт Президента России. — Режим доступа: <https://www.kremlin.ru/acts/bank/9120> (дата обращения: 27.10.2025).
4. Вовлечённость российских компаний в реализацию ESG-повестки: социальный и корпоративный аспект в контексте нефинансовой отчётности. [Электронный ресурс]// КиберЛенинка. — Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/vovlechnost-rossiyskih-kompaniy-v-realizatsiyu-esg-povestki-sotsialnyy-i-korporativnyy-aspekt-v-kontekste-nefinansovoy> (дата обращения: 27.10.2025).
5. Годовой отчёт ПАО «Норильский никель» за 2024 год: устойчивое развитие и экологическая трансформация. [Электронный ресурс]// Официальный сайт компании. — Режим доступа: <https://www.nornickel.com/sustainability> (дата обращения: 27.10.2025).
6. Итоги ESG-повестки российского бизнеса в 2024 году. [Электронный ресурс]// РБК Тренды. — 2024. — Режим доступа: <https://trends.rbc.ru/trends/green/679226e29a794700bed8a6b0> (дата обращения: 27.10.2025).
7. ПАО «Татнефть». ESG-показатели. [Электронный ресурс]// Официальный сайт компании. — Режим доступа: https://www.tatneft.ru/sustainable_development/esg-indicators (дата обращения: 27.10.2025).
8. Рейтинг устойчивого развития компаний России по итогам 2023 года. [Электронный ресурс]// АК&М Expert. — 2024. — Режим доступа: <https://acexpert.ru/publications/rating/reiting-ustoichivogo-razvitiia-kompanii-rossii-po-itogam-2023-go> (дата обращения: 27.10.2025).
9. Социальная ответственность и устойчивое развитие российских корпораций: опыт Сбера, Росатома и Русала. [Электронный ресурс]// ВШЭ Аналитика. — 2024. — Режим доступа: <https://www.hse.ru/research/esg> (дата обращения: 27.10.2025).

ВОЗМОЖНОСТЬ РЕШЕНИЯ ИДЕНТИФИКАЦИОННЫХ ЗАДАЧ ПРИ ПРОИЗВОДСТВЕ СУДЕБНО-БУХГАЛТЕРСКОЙ ЭКСПЕРТИЗЫ

Киселева А.Д.

Студент специалитета,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

Аннотация. В статье раскрывается специфика идентификационных задач в судебно-бухгалтерской экспертизе. Показано, что идентификация возможна благодаря нормативному требованию тождественности данных в взаимосвязанных учётных документах. Автор опровергает тезис о невозможности идентификационных задач в экономических экспертизах, иллюстрируя их решение на примерах сопоставления документов.

Ключевые слова: судебная экспертиза, идентификационные задачи, судебно-бухгалтерская экспертиза, тождественность данных, сопоставление показателей.

Возникновение и развитие судебно-бухгалтерской экспертизы непосредственно связано с установлением рыночных отношений в обществе, разработкой различных систем ведения бухгалтерского учета, торговли, продаж и другое, а также с необходимостью правового регулирования перечисленных сфер. В связи с чем судебные эксперты, отвечающий на вопросы по данной категории дел, должен обладать как общими экономическими знаниями, так и познаниями в отраслях и подразделениях бухгалтерского учета.

Судебно-бухгалтерская экспертиза исследует бухгалтерско-финансовую документацию, регистры бухгалтерского учета и иные объекты, необходимые для решения поставленных вопросов. В представленном определении под объектами понимаются только материальные носители как регламентированной, так и не регламентированной информации, к которым можно отнести бухгалтерскую и финансовую отчетность, первичные документы, процессуальные документы, а также блокноты, съемные

накопители и другое [1, с. 24]. Но в научной литературе существует иные точки зрения, так О.А. Окружко определяет объектом бухгалтерской экспертизы – «первичные и сводные документы бухгалтерского учета, финансовой отчетности и другие материалы дела, а также содержащиеся в них факты, явления и действия, имеющие отношение к выполнению экспертного задания» [2, с. 12]. Приведенное мнение имеет ряд неточностей, во-первых, указание на первичные и сводные документы ограничивает круг иных возможных объектов исследования (электронные базы данных, результаты выездных проверок, внутренние документы и так далее). Во-вторых, в определении присутствуют предметные положения – «факты, явления и действия», установление которых относится к предмету экспертизы, а также не содержатся в носителях информации, а могут в них только отражаться. Поэтому нельзя согласиться с указанной позицией.

Судебно-бухгалтерская экспертиза, как и любой другой вид экспертиз решает перечень типовых задач, к которым можно отнести:

- 1) идентификационные;
- 2) диагностические;
- 3) классификационные – как частный случай диагностических [3, с. 83].

В данной работе рассмотрены идентификационные задачи, решаемые при производстве судебно-бухгалтерских экспертиз. Как известно, идентификационные задачи направлены на установление тождества (индивидуального соответствия) объекта своему отображению. И на практике в большинстве случаев решаются при производстве криминалистических экспертиз. Что касается судебно-экономических экспертиз, то многие ученые и практики отрицают возможность решения такой задачи при производстве различных родов экспертиз. Так, В.В. Голикова считает, что «судебная налоговая экспертиза решает только диагностические задачи, которые состоят в выявлении механизма событий, способа и последовательности действий, а также качественных и количественных характеристик данных учета финансово-хозяйственных операций при применении различных систем налогообложения»

[4, с. 9]. Нельзя согласиться с вышеизложенной позицией, так как за редким исключением документы организаций существуют в единственном экземпляре (например, учетная политика организации), из чего следует, что все факты хозяйственной деятельности подтверждаются двумя и более материальными носителями, содержащими сопоставимую и тождественную информацию. Соответственно речь уже идет о возможном решении идентификационных задач, но в судебной налоговой экспертизе такие вопросы редко ставятся перед экспертом.

Чаше свое отражение подобные задачи находят при производстве судебно-бухгалтерских экспертиз, выявление подлога в одном из экземпляров документов осуществляется путем сопоставительного анализа содержания всех экземпляров (например: чек об оплате, один отдается продавцу, второй остается в кассе организации). Выявление расхождений свидетельствует об отсутствии тождественности между документами. В приведенном примере идентифицируемым объектом является документ с подлогом, а идентифицирующим – экземпляры без признаков неправомерного отражения.

Также идентификация может проводиться по другим основаниям. По мнению М.М. Виноградовой, «сопоставление любых показателей взаимосвязанных документов (например, бухгалтерского баланса и главной книги, документов синтетического и аналитического учета) носит идентификационный характер» [5, с. 18]. Изложенное мнение является верным, поскольку суммы указанные в разных формах отчетности, регистрах, аналитических и синтетических учетах, первичных документах и так далее по одной и той же хозяйственной операции не могут иметь расхождений. Так, при продаже готовой продукции со склада, сумма, отраженная на счете учета готовой продукции, должна быть идентичной сумме, указанной в чеке на оплату у покупателя.

Частным и практически неприменимым случаем решения идентификационных задач является фактическое подтверждение наличия

объекта учета. Так, при приобретении объекта производства (например, станка) его наличие можно подтвердить с помощью осмотра и измерений.

На основании проведенного анализа можно сделать вывод, что только ограниченное число видов судебно-бухгалтерской экспертизы решают идентификационные задачи на практике. Немаловажным является и то, что исследуются не физические следы на тождественность, а расхождение содержания бухгалтерских документов, выраженное в числовых и иных значениях.

Список литературы:

1. Тимченко, В.А. Судебно-бухгалтерская экспертиза: учебник/ В.А. Тимченко. – Москва: ИНФРА-М, 2024 – 237 с.
2. Окружо О.А. Бухгалтерская экспертиза расчетов с контрагентами в строительстве: автореф. дис. канд. экон. наук. Москва, 2012. URL: <https://www.dissercat.com/content/bukhgalterskaya-ekspertiza-raschetov-s-kontragentami-v-stroitelstve>
3. Россинская, Е.Р. Настольная книга судьи: судебная экспертиза: теория и практика, типичные вопросы и нестандартные ситуации: монография/ Е.Р. Россинская, Е.И. Галяшина. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Проспект, 2025. – 448 с.
4. Голикова В.В. Судебная налоговая экспертиза: правовые и методологические аспекты: автореф. дис. канд. юрид. наук. Москва, 2012. URL: <https://www.dissercat.com/content/sudebnaya-nalogovaya-ekspertiza-pravovye-i-metodologicheskie-aspekty>
5. Виноградова М.М. Теоретические и методологические основы экспертного исследования финансового состояния хозяйствующего субъекта при расследовании преступлений в сфере экономической деятельности: автореф. дис. канд. юрид. наук. Москва, 2006. URL: <https://www.dissercat.com/content/teoreticheskie-i-metodologicheskie-osnovy-ekspertnogo-issledovaniya-finansovogo-sostoyaniya>

САРАФАННОЕ РАДИО КАК ФОРМА НЕФОРМАЛЬНОЙ МАРКЕТИНГОВОЙ КОММУНИКАЦИИ: МЕХАНИЗМЫ, РИСКИ И ПОТЕНЦИАЛ

Козлова Д.А.

Студент бакалавриата,
Белорусско-Российский университет

Аннотация. В статье рассматриваются неформальные вербальные коммуникации как важный фактор, влияющий на поведение потребителя. Особое внимание уделяется сарафанному радио, представляющее собой устные или письменные рекомендации потребителей. Исследование направлено на анализ особенностей этого явления, его механизмов и роли в формировании поведения потребителей. В работе используются теоретические и эмпирические методы исследования, позволяющие выявить ключевые факторы эффективности сарафанного радио.

Ключевые слова: неформальные вербальные коммуникации, слухи, сарафанное радио, маркетинговые коммуникации, реклама.

Информационная насыщенность и снижение доверия потребителей к традиционным рекламным каналам являются характерными чертами современной маркетинговой среды. В этих условиях особенно значимыми становятся альтернативные формы маркетинговой коммуникации. Примером одной из таких форм могут служить неформальные вербальные маркетинговые коммуникации, которые представляют собой особую форму межличностного общения, возникающего вне официальных каналов и структур, но обладающего при этом значительным потенциалом воздействия на поведение потребителя [1]. В данном случае речь идёт о слухах, сознательно запускаемых коммуникатором с целью формирования желаемых моделей взаимодействия с аудиторией. Слухи же, в свою очередь, представляют собой особую форму межличностного взаимодействия, которая не регламентируется

официальными каналами, основывается на общих интересах в сфере человеческих потребностей и распространяется по принципу последовательной передачи информации от одного человека к другому («из уст в уста»). В отличие от традиционных средств маркетинга, они базируются на доверии, социальной близости и эмоциональной вовлечённости, а также обладают высокой степенью эмоциональной вовлечённости. Всё это в совокупности делает их особенно эффективными в условиях информационного перенасыщения и растущего недоверия к рекламе, благодаря чему формируется такой способ маркетинговой коммуникации, как сарафанное радио [2].

Сарафанное радио – это спонтанная или целенаправленно инициируемая форма устной или письменной коммуникации, при которой потребители делятся опытом использования товара или услуги. Принцип работы этой формы рекламы основан на эмоциональной реакции человека на полученную информацию [4].

Главным инструментом сарафанного радио являются именно слухи. Они обладают рядом свойств, обеспечивающих эффективность данного вида рекламы. Среди них можно выделить:

- 1) дешевизна: затраты на распространение слухов минимальны или отсутствуют, что делает сарафанное радио экономически выгодным;
- 2) самотранслируемость: каждый получатель информации становится её новым распространителем;
- 3) быстрое распространение: позволяет оперативно охватить широкую аудиторию;
- 4) эмоциональная насыщенность: информация передается с выраженной эмоциональной окраской, усиливающей её воздействие;
- 5) относительно высокий уровень доверия: информация поступает из «проверенных» источников (от друзей, родственников, знакомых), а значит, не может быть ложной [2].

Однако, несмотря на наличие большого количества преимуществ, сарафанное радио обладает рядом существенных недостатков, среди которых:

1) неконтролируемость: передаваемая информация может существенно искажаться, реакцию людей предсказать тяжело, что значительно увеличивает риск формирования негативной репутации бренда, товара или услуги;

2) небольшой охват: слухи распространяются, как правило, в определённом кругу людей, относящихся к одному социальному слою, что значительно снижает охваты;

3) отсутствие таргетирования: распространение слухов происходит хаотично, вследствие чего информация о товаре или услуге не всегда доходит до представителей его целевой аудитории [5].

Сарафанное радио уже давно показывает себя как один из самых действенных способов продвижения товаров и услуг. Однако его применение нередко бывает связано с определёнными сложностями и рисками. Ввиду этого необходимым является продуманный подход к использованию слухового маркетинга, осуществляемый на основе ряда принципов и правил, в значительной степени повышающих его эффективность, обеспечивающих минимизацию рисков и увеличение степени управляемости. Ключевые идеи, лежащие в основе такого подхода, выглядят следующим образом:

1. Избегание прямой рекламы. Не следует подавать рекламу прямо и навязчиво. Более эффективно избегать прямой рекламы, создавая при этом условия, в которых будущий потребитель не осознаёт внешнего влияния и воспринимает выбор как собственное, независимое решение.

2. Рекламное сообщение стоит преподносить ненавязчиво. Очень активное товара или услуги может вызвать у потребителя раздражение и сформировать негативное отношение к продукту.

3. Рекламная информация должна доноситься в естественной форме. Искусственность или явная рекламная подача вызывают недоверие и могут нарушить механизм самотрансляции.

4. Информационное сообщение должно легко запоминаться. Чтобы слух действительно хорошо распространялся и запоминался, ему нужна своя особенность, своеобразная "изюминка", выделяющая его среди других.

5. Использование простых формулировок. Избыточные детали, сложные формулировки или перегруз информацией снижают эффективность слуха: он теряет чёткость, расплывается и может трансформироваться до неузнаваемости при дальнейшем распространении.

6. Высокая эмоциональная насыщенность рекламы. Допустимо даже генерирование слухов при помощи эпатажных действий. Соблюдение вышеприведённых правил позволяет минимизировать риски искажения сути рекламного сообщения и усилить её воздействие на аудиторию.

С целью выявления степени влияния сарафанного радио на потребительское поведение был проведён социологический опрос среди 45 студентов Белорусско-Российского университета в возрасте от 18 до 25 лет.

По результатам опроса было выявлено, что большая часть респондентов (75,6%) действительно доверяет советам друзей и знакомых. Это показывает, что личные рекомендации по-прежнему остаются одним из самых надёжных способов повлиять на выбор потребителя.

Кроме того, на вопрос «Что вызывает у вас больше доверия?» ответы распределились следующим образом: реклама в интернете – 2,2%, отзывы на сайтах – 66,7%, советы друзей и знакомых – 88,9%, мнение экспертов 53,3%. Данное процентное соотношение подтверждает эффективность сарафанного радио как инструмента маркетинговых коммуникаций.

Около 44,4% участников исследования часто совершают покупки, опираясь на советы знакомых. Это свидетельствует о том, что слуховой маркетинг не просто влияет на мнение, но и приводит к конкретным действиям. Особенно ярко это отражено в таких категориях, как косметика и уход (55,6%), электроника и техника (37,8%), кафе и рестораны (33,3%).

Почти половина опрошенных (48,9%) хотя бы однажды отказывались от покупки под влиянием негативного отзыва со стороны знакомого, а 24,4%

делали это неоднократно. Это подчёркивает, что сарафанное радио не только побуждает к действию, но и обладает сдерживающим эффектом. Негативный опыт распространяется так же активно, как и положительный, и может иметь разрушительное влияние на репутацию бренда.

При помощи оценки влияния сарафанного радио по шкале от 1 до 10, где 1 – это совсем не влияет, а 10 – полностью влияет, было выявлено, что сарафанное радио оказывает устойчивое и значительное влияние на потребительский выбор (среднее значение по шкале – 7,2). Даже при наличии других источников информации, личные рекомендации остаются одним из самых весомых факторов.

Таким образом, в ходе исследования было выявлено, что сарафанное радио – это механизм социального влияния. Оно эффективно в условиях доверительной среды, особенно среди молодёжи, где цифровые и личные каналы переплетены. Однако при применении слухов в качестве маркетингового инструмента следует соблюдать ряд правил и принципов, чтобы рекламная кампания не привела к обратному эффекту.

Список литературы:

1. Акулич М. Скрытый маркетинг, сарафанное радио, нативная реклама. – ЛитРес, 2017. – 83 с.
2. Пронина И.Н. Основы рекламной деятельности: учебное пособие. – Саранск: Изд-во Мордовского университета, 2009. – 88 с.
3. Лебедев Ю.В. «Сарафанное радио» как приём маркетинга и его значение для малого бизнеса// Научные исследования. – 2015. – №1. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sarafannoe-radio-kak-priem-marketinga-i-ego-znachenie-dlya-malogo-biznesa> (дата обращения: 01.11.2025).
4. Градова И.К. Реклама из уст в уста: настраиваем приемники на сарафанное радио// Рекламный вектор-2014: актуальные тренды. – 2014. – С. 19-22.

5. Юрчик Е.В., Фенчук Н.С. «Сарафанное радио» как способ продвижения товара/ Науч. рук. Н.М. Цеменко// Сборник научных трудов студентов. – Барановичи: Барановичский государственный университет, 2023. – С. 217-219.

ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ АРКТИЧЕСКОЙ ЗОНЫ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ В СИСТЕМЕ МЕЖДУНАРОДНОЙ ТОРГОВЛИ

Коновалова Д.С.

Студент специалитета,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

Аннотация. Арктическая зона играет важную экономическую и геополитическую роль для Российской Федерации из-за разработок новых источников углеводородов и возможности независимого энергетического обеспечения страны. Работа посвящена комплексному рассмотрению аспектов ведения различных видов хозяйственно-экономической деятельности на труднодоступных территориях с экстремальными природно-климатическими условиями, а также определению ключевых драйверов развития Арктической зоны в сфере международной экономики.

Ключевые слова: Арктика, Северный Морской путь, международная торговля, добыча, логистика.

В современных условиях развития международной экономики Арктическая зона является перспективным источником разработки природных ресурсов, а также включает в себя важнейшие морские пути (Северный морской путь и китайский Морской Шелковый путь XXI в. (Ледовый Шелковый путь)) и комплексные базы обеспечения инвестиционных проектов.

Северный морской путь в аспекте развития Арктической зоны связан с освоением и добычей арктических месторождений. Данные регионы являются

богатыми источниками различных углеводородов, редкоземельных металлов, а также металлов для высоких технологий. Уникальным примером добычи природных ресурсов в арктической зоне является проект «Приразломное», в рамках которого только Российской Федерацией реализуется промышленная добыча нефти с платформы с дальнейшей ее транспортировкой в подобных ледовых условиях [1]. Для добычи сырьевых ресурсов приоритетными направлениями являются четкая организация логистического обеспечения и транспортно-логистических схем, а также создание центров добычи сырья на шельфе и прилегающих территориях, граничащих с инфраструктурой Северного Морского пути.

Освоение арктических территорий исторически было направлено на развитие торговли: открытие новых торговых путей, которые позволили бы оптимизировать транспортировку товаров, достижение сотрудничества с геополитическими партнерами в сфере товарооборота. По мнению С.Е. Трофимова, на данном этапе импортное направление Северного Морского пути включает в себя обеспечение функционирования добывающих месторождений и реализацию проекта «Северный завоз», который направлен на снабжение труднодоступных территорий. Соответственно перспектива развития Северного Морского пути направлена на его эффективное использование для достижения независимых транспортных поставок углеводородного сырья и получения доступа к рынкам сбыта без участия стран-транзитеров, а также увеличение поступлений от экспорта добываемой продукции и обеспечения энергетической безопасности государства.

С точки зрения А.М. Фадеева повышению эффективности эксплуатации Северного морского пути могут способствовать такие факторы, как модернизация и строительство морских портов, перегрузочных терминалов, транспортных судов и ледоколов [2].

Развитие Арктической зоны в сфере международной торговли связано с интересами как Российской Федерации, так и других стран, заинтересованных в использовании данной территории относительно создания новых транспортно-

логистических объектов. В перечень таких стран можно включить Норвегию, принимая во внимание результативный опыт сотрудничества при реализации российско-норвежского нефтегазового проекта «Ru-No Barents» и совместное осуществление рыболовного промысла в морях Северно-Ледовитого океана; Канаду, поскольку правом транзитного прохода через ее территории владеют все иностранные суда (использование Северо-Западного прохода, относящегося к канадской юрисдикции), а также Китай, заинтересованность которого Арктикой растет с каждым годом.

Е.А. Куклина считает, что факторами заинтересованности КНР в сотрудничестве в данном регионе являются безопасность маршрута по СМП, снижение цены на экспортные товары и ускорение товарооборота. Подтверждает свои намерения страна ускорением в сфере строительства ледоколов, примерами которой могут служить построенный в 2018 году «Снежный дракон» и выпущенный годом позже первый китайский гражданский ледокол, построенный на верфи «Jiangnan Shipyard» [3].

Также одним из партнеров России по сотрудничеству в Арктике является Япония. Основными направлениями, определяющими направление развития этой страны в Арктике, являются разработка и добыча полезных ископаемых для повышения уровня энергетической независимости страны, использование Северного Морского пути в качестве более эффективной альтернативы южным направлениям, а также международное научное сотрудничество [4].

Одной из черт развития региона является то, что нормативно-правовая база относительно положения морских портов и разработок месторождений фактического и континентального шельфа находятся в стадии разработки [5]. В связи с этим регулирование нормативного положения различных инфраструктурных объектов Арктики также является одним из направлений развития экономического потенциала региона.

Освоение региона со сложными природно-климатическими условиями сопряжено с рядом факторов, которые необходимо учитывать при построении логистических маршрутов и разработке месторождений сырья. К таким

факторам относятся предотвращение техногенных аварий, которые могут быть нанесены большими судами или нефтегазопромысловым оборудованием и сохранение экосистемы Арктической зоны Российской Федерации и прилегающих территорий.

Таким образом, можно выделить основные перспективы развития Арктической зоны Российской Федерации в сфере международной торговли, к которым относятся:

1. Достижение независимых транзитных поставок сырья и расширение рынков сбыта.
2. Создание условий для реализации арктических российских и иностранных нефтегазовых проектов.
3. Развитие в Арктике международного сотрудничества в научной сфере.
4. Регулирование нормативно-правового положения различных инфраструктурных объектов Арктики.
5. Создание современных программ ведения хозяйственной деятельности в Арктике, которые позволяют максимально сохранить ее экосистему.

Арктика представляет собой уникальную территорию, на которой в сложнейших климатических условиях при должном обеспечении баз, портов, судов и промыслового оборудования на современном уровне возможна реализация транспортно-логистических и добывающих проектов, в связи с чем развитие инфраструктуры Арктической зоны является перспективным направлением в сфере международной торговли для многих приморских стран, в том числе для Российской Федерации.

Список литературы:

1. Трофимов, С.Е. Задачи укрепления углеводородного потенциала Арктики/ С. Трофимов// Энергетическая политика. – 2021. – №11(165). – С. 82-95. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/zadachi-ukrepleniya-uglevodorodnogo-potentsiala-arktiki?ysclid=mhjh9m8844402853383>;

2. Фадеев, А.М. Обеспечение производства в Арктике: стратегический взгляд/ А.М. Фадеев// Стратегирование: теория и практика. – 2021. – Т.1, №1(1). – С. 15-27. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/obespechenie-proizvodstva-v-arktike-strategicheskiy-vzglyad?ysclid=mhllurj1ip195225637>;
3. Куклина, Е.А. Современный Китай в экономическом пространстве Арктики/ Е.А. Куклина// Евразийская интеграция: экономика, право, политика. – 2021. – №1(35). – С. 22-31. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennyy-kitay-v-ekonomicheskom-prostranstve-arktiki?ysclid=mhllw8ru90577244610>;
4. Корнеев, К.А. Интересы Японии в Арктике и перспективы сотрудничества с Россией/ К.А. Корнеев, В.О. Кистанов// Восточная Азия: факты и аналитика. – 2024. – №4. – С. 80-92. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/interesy-yaponii-v-arktike-i-perspektivy-sotrudnichestva-s-rossiey?ysclid=mhllx669co216567279>;
5. Чурилов, А. Ю. Регулирование деятельности морских портов в Арктике/ А.Ю. Чурилов, А.В. Мостовщиков// Российский внешнеэкономический вестник. – 2023. – №2. – С. 125-134. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/regulirovanie-deyatelnosti-morskih-portov-v-arktike?ysclid=mhllly45er3546255749>.

СИСТЕМА ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА КАК КЛЮЧЕВОЙ ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

Копер Д.М.

Студент магистратуры,

Сургутский государственный университет

Научный руководитель

Кауфман Н.Ю.

кандидат эконом. наук, доцент

Аннотация. Статья посвящена исследованию современной системы подбора персонала как стратегического фактора повышения конкурентоспособности организации. Центральное внимание уделяется профилю должности как инструменту, который структурирует процесс подбора, обеспечивает его объективность и связывает кадровую политику со стратегическими целями организации. В работе делается вывод, что использование профиля должности позволяет минимизировать риски ошибочного найма и перейти от тактического закрытия вакансий к стратегическому привлечению талантов.

Ключевые слова: подбор персонала, профиль должности, конкурентоспособность, организация.

В условиях динамично развивающейся экономики и усиления конкуренции качество человеческих ресурсов становится одним из определяющих факторов успеха организации. Если ранее конкурентоспособность компании во многом зависела от технической оснащённости, то сегодня её определяют знания, квалификация и умение персонала эффективно решать поставленные задачи. В связи с этим процесс подбора персонала приобретает стратегическое значение, требуя системного подхода и интеграции в общую управленческую деятельность.

Подбор персонала представляет собой комплексный процесс поиска, отбора и найма сотрудников, в наибольшей степени соответствующих требованиям организации и конкретной должности. Различные авторы трактуют это понятие с акцентами на метод выбора, привлечение кандидатов или создание репрезентативного списка для последующего отбора [2, 3].

Эффективность организационного развития и достижения стратегических целей, а также способность компании сохранять конкурентоспособность, находятся в прямой зависимости от результативности системы подбора кадров [4]. Если ранее основой конкурентных преимуществ выступала техническая оснащенность, то в современных условиях доминирующим фактором становится человеческий капитал: его качество, уровень профессиональных знаний, компетенций и способность решать актуальные производственные задачи.

Процесс подбора персонала традиционно включает четыре основных этапа:

- подготовительный (определение потребности и требований к кандидату);
- привлечение кандидатов (выбор источников и инструментов);
- отбор кандидатов (оценка профессиональных и личностных качеств);
- оформление трудовых отношений.

И далее, процесс подбора не заканчивается подписанием договора с новым сотрудником, но, проблемой многих организаций является отсутствие понимания четких критериев, какими компетенциями должен обладать потенциальный сотрудник [5].

Трансформировать процесс подбора персонала и перевести его из хаотичного действия в стратегически выверенный процесс возможно с помощью различных инструментов, но, в первую очередь необходимо составлять профили должности для кандидатов. Принятие кадрового решения в отсутствие четкого профиля должности повышает риски найма сотрудника, который, несмотря на наличие отдельных навыков, не сможет эффективно

работать в конкретной среде, в данной команде или не разделяет ценности компании. Ошибочный найм ведет к прямым убыткам (затраты на поиск, адаптацию, зарплату) и косвенным (снижение мотивации в коллективе, упущенная выгода).

Профиль должности служит эталоном, который четко определяет набор требуемых компетенций, личностных качеств, уровня знаний и практического опыта. Это позволяет перейти от субъективных и интуитивных оценок («понравился/не понравился») к объективному измерению качеств кандидата против заранее установленных, прозрачных и обоснованных критериев.

Также, данный инструмент выступает связующим звеном между общеорганизационной стратегией и кадровой политикой. Разработанный профиль гарантирует, что новый сотрудник будет не просто технически соответствовать задачам, но и вносить вклад в достижение долгосрочных целей компании, ее развитие и укрепление корпоративной культуры.

Четкий профиль позволяет уже на начальных этапах отсеивать заведомо неподходящих кандидатов, фокусируя усилия рекрутеров на наиболее релевантных претендентах [1]. Это значительно сокращает временные и финансовые ресурсы, затрачиваемые на обработку большого количества откликов и проведение избыточных интервью.

Таким образом, профиль должности является не просто формальным описанием вакансии, а стратегическим инструментом, который структурирует процесс подбора, повышает его качество и прогнозируемость, обеспечивая долгосрочную отдачу от человеческого капитала для организации. В условиях высокой конкуренции на рынке труда именно использование профиля должности позволяет перейти от тактического «закрытия вакансий» к стратегическому «привлечению талантов».

Следовательно, успешность системы подбора обеспечивается соблюдением ряда ключевых принципов, таких как соответствие, перспективность, объективность, равные возможности и комплексность, а критерии отбора должны быть надежными, валидными, полными и

необходимыми, чтобы минимизировать риски принятия ошибочных кадровых решений.

Список литературы:

1. Бурдюгова О.В., Волобоева И.С. Профиль должности как инструмент повышения эффективности системы управления персоналом организации// Мир науки и мысли. The World of Science and Ideas. 2023. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/profil-dolzhnosti-kak-instrument-povysheniya-effektivnosti-sistemy-upravleniya-personalom-organizatsii> (дата обращения: 04.10.2025).
2. Гаврилина А.К., Кондрачук О.Е. Современные тенденции найма персонала// Вестник науки. 2023. №5 (62). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-tendentsii-nauma-personala> (дата обращения: 04.10.2025).
3. Ильченко С.В. Рекрутинг персонала в системе кадрового менеджмента// Вестник экспериментального образования. 2021. №1 (26). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rekruting-personala-v-sisteme-kadrovogo-menedzhmenta> (дата обращения: 04.10.2025).
4. Илюхина Л.А., Богатырева И.В. Проектирование подбора персонала как инструмент эффективного менеджмента// Лидерство и менеджмент. 2021. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/proektirovanie-podbora-personala-kak-instrument-effektivnogo-menedzhmenta> (дата обращения: 04.10.2025).
5. Кауфман Н.Ю. HR технологии на рынке кадровых услуг: диджитализация рекрутинга// Современные исследования проблем управления кадровыми ресурсами. VII Международная научно-практическая конференция. Том ч. II. Москва. 2022. С. 160. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=48398661> (дата обращения: 04.10.2025).

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ОТСТАВАНИЕ КАК ИСТОЧНИК КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ

Королев А.Н.

Студент магистратуры,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

Аннотация. В данной статье рассматривается гипотеза о том, что в условиях высокой неопределённости цифровой экономики стратегическое отставание, а именно, сознательный отказ от первенства во внедрении инноваций, может выступать устойчивым источником конкурентоспособности. При исследовании были рассмотрены такие теоретические аспекты, как концепция технологических траекторий, динамические компетенций, а также «преимущества опоздавшего».

Ключевые слова: конкурентоспособность предприятия, «преимущества первопроходца» (first-mover advantage), «преимущества опоздавшего» (late-mover advantage), стратегическое отставание, динамические компетенции, цифровая трансформация.

В современной управленческой литературе доминирует мысль о том, что конкурентоспособность предприятий напрямую зависит от скорости внедрения инноваций: чем быстрее внедряются новшества, тем выше преимущество. Истоком данной идеи является концепция «преимущества первопроходца», сформулированная Марвином Либерманом и Дэвидом Монтгомери, согласно которой первая компания, выходящая на новый рынок, получает значительные и устойчивые конкурентные преимущества [3]: технологическое лидерство, предварительное освоение ресурсов: высокие издержки переключения.

При этом опыт компаний за последние несколько лет даёт усомниться в актуальности идеи. Так, например, Meta Platforms (ранее Facebook), подхватив тренд на усиление онлайн-жизни, инвестировала десятки миллиардов долларов

в развитие метавселенной – виртуальной цифровой среды, где пользователи взаимодействуют через аватары. Однако к 2025 г. данная инициатива не принесла ожидаемого коммерческого результата: низкий пользовательский интерес, отсутствие устойчивых бизнес-моделей, а также критика со стороны инвесторов и общественности, привели к убыткам по данному проекту: -4,4 млрд долл по подразделению Reality Labs [8].

Также многие DeFi-стартапы, пытавшиеся первыми внедрить инновационные финансовые механизмы без достаточной безопасности и прозрачности, после роста в 2020-2022 гг. обанкротились или потеряли релевантность к 2024-2025 гг.

Обратными примерами, когда сдержанность во внедрении технологий оказала положительный эффект, являются Сбер и Samsung. Сбер с 2017-2020 гг. он последовательно выстраивал интегрированную цифровую экосистему, объединяющую финансовые технологии, электронную коммерцию, телемедицину, образование и ИИ-сервисы, которая на текущий момент является одной из лидеров рынка. Компания не разрабатывала большинство компонентов «с нуля», а адаптировала и масштабировала проверенные решения: через приобретение стартапов, лицензирование и доработку открытых программных обеспечений или зарубежных технологий. Samsung редко выводит новую технологию на новый рынок, но при этом занимает лидирующие позиции на рынке смартфонов [7]. Он действует последовательно: ожидает стабилизации технологической траектории, а затем масштабирует производство, оптимизирует себестоимость и улучшает качество. Данные примеры ставят под сомнение универсальность идеи, что компании, первыми вышедшие на рынок с новой технологией, продуктом или бизнес-моделью, получают устойчивое конкурентное преимущество, а также указывают на возможность существования альтернативной логики конкурентоспособности, основанной не на скорости, а на стратегическом терпении и точности выбора.

Теоретические основания для переосмысления идеи были заложены ещё в 1990-е гг., когда Голдер и Теллис показали, что более 50% первопроходцев

терпят неудачу, в то время как последователи часто добиваются большего успеха [3]. Причины включали незрелость технологии, отсутствие понимания реальных потребностей рынка и высокие издержки обучения. Ключевой вклад в теоретическое обоснование «преимущества опоздавшего» внёс Джованни Дози, предложивший концепцию технологических траекторий. Согласно этой теории, инновации развиваются не хаотично, а в рамках определённых «паттернов», задаваемых техническими и экономическими ограничениями. На ранних этапах траектория нестабильна: сосуществуют конкурирующие архитектуры (например, разные подходы к ИИ). В таких условиях ранний выбор технологии может привести к «замыканию» в тупиковую ветвь – явлению, описанному У. Брайаном Артуром, когда компания оказывается привязанной к уже неэффективной, устаревшей технологии из-за высоких издержек перехода, сетевых эффектов и накопленных инвестиций, даже если на рынке появляется более эффективная альтернатива [2]. Следовательно, ожидание стабилизации траектории становится рациональной стратегией.

Этот подход органично вписывается в рамки теории динамических компетенций, которая определяет конкурентоспособность не как статическое владение ресурсами, а как способность фирмы «чувствовать», «захватывать» и «трансформировать» возможности в меняющейся среде [4,5]. Важнейшей компонентой в данной теории выступает способность «чувствовать», то есть регулярный мониторинг, интерпретация и оценка внешних сигналов. Это означает, что стратегическое ожидание – это не пассивность, а активная форма сбора информации и анализа. Как отмечает Тис, в условиях гиперконкуренции «побеждает не тот, кто быстрее всех бежит, а тот, кто лучше всех видит» [4]. Дополнительную теоретическую опору предоставляет теория организационного обучения показывающая, что знания передаются не только внутри фирмы, но и между организациями через наблюдение. Поздние игроки получают «бесплатный урок»: они видят, какие бизнес-модели работают, какие технологии масштабируются, какие регуляторные риски возникают [1].

Цифровая экономика создаёт уникальные условия, при которых механизмы late-mover advantage работают особенно эффективно. Во-первых, происходит стандартизация технологического стека: облачные платформы (AWS, Azure), ИИ-модели (GPT, YandexGPT), CRM-системы не требуют глубокой настройки, доработки или разработки с нуля, что снижает издержки входа для поздних игроков. Конкурентное преимущество смещается от владения технологией к умению её интегрировать, адаптировать и масштабировать. Во-вторых, цифровые инновации характеризуются высокой волатильностью технологических траекторий. Первопроходцы несут полные издержки провала, а поздние игроки просто игнорируют такие направления. В-третьих, ошибки первопроходцев становятся публичными и структурированными: через аналитику, отчёты, регуляторные разбирательства. Это создаёт уникальную возможность для неконкурентного приобретения знаний – без затрат на R&D и маркетинг.

Таким образом, в условиях высокой неопределённости цифровых технологических траекторий устойчивая конкурентоспособность предприятия всё чаще определяется не скоростью инновационного реагирования, а способностью к стратегическому ожиданию, целенаправленному отбору зрелых решений и их точечной интеграции в существующую бизнес-модель. Это означает, что стратегическое отставание – это не пассивность, а активная форма управления неопределённостью, основанная на мониторинге технологических траекторий, развитии компетенцию по выявлению возможностей и использовании внешнего организационного обучения. Такой подход позволяет избежать «инновационной ловушки» – ситуации, когда компания тратит ресурсы на поддержание нерентабельной технологической позиции только потому, что была первой.

Список литературы:

1. Argote L., Miron-Spektor E. Organizational learning: From experience to knowledge// Organization Science. – 2021. – P. 1034–1051. – URL:

https://www.researchgate.net/publication/228754233_Organizational_Learning_From_Experience_to_Knowledge (дата обращения: 01.11.2025).

2. Arthur W. B. Competing technologies, increasing returns, and lock-in by historical events// The Economic Journal. – 1989. – P. 116–131. – URL: <https://rochelleterman.com/ir/sites/default/files/arthur%201989.pdf> (дата обращения: 01.11.2025).

3. Lieberman M. First-Mover Advantage// The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management. – 2016. – [Электронный ресурс]. – URL: https://www.researchgate.net/publication/311908029_First-Mover_Advantage (дата обращения: 01.11.2025).

4. Teece D. J. Dynamic capabilities in hypercompetitive environments// Journal of Management Studies. – 2021. – P. 1234–1258. – URL: https://www.researchgate.net/publication/263320112_The_dynamic_capability_of_a_mbidexterity_in_hypercompetition_Qualitative_insights (дата обращения: 01.11.2025).

5. Teece D. J., Pisano G. The dynamic capabilities of firms: An introduction// Industrial and Corporate Change. – 1994. – P. 537–556. – URL: https://www.researchgate.net/publication/235362985_The_Dynamic_Capabilities_of_Firms_An_Introduction (дата обращения: 01.11.2025).

6. Tellis G., Golder P. Pioneer Advantage: Marketing Logic or Marketing Legend?// Journal of Marketing Research. – 2006. – URL: https://www.researchgate.net/publication/228178742_Pioneer_Advantage_Marketing_Logic_or_Marketing_Legend (дата обращения: 01.11.2025).

7. Аналитики Omdia поделились статистикой рынка смартфонов [Электронный ресурс]// iXBT.com. – 2025. – URL: <https://www.ixbt.com/news/2025/11/01/samsung-apple-xiaomi-omdia.html> (дата обращения: 01.11.2025).

8. Потери Meta на метавселенной и виртуальной реальности перевалили за \$70 млрд [Электронный ресурс]// 3DNews. – 2025. – URL: <https://3dnews.ru/1131612> (дата обращения: 01.11.2025).

СТРАТЕГИЯ УДЕРЖАНИЯ РАБОТНИКОВ ПОСРЕДСТВОМ ВНУТРЕННЕГО МАРКЕТИНГА ПЕРСОНАЛА: ПОНЯТИЕ И СОСТАВЛЯЮЩИЕ

Коротких М.М.

Студент бакалавриата,

Воронежский государственный университет

Аннотация. Статья посвящена вопросу удержания персонала и формирования его приверженности работодателю посредством разработки и реализации эффективной стратегии внутреннего маркетинга, ее отдельным субстратегиям, посредством которых в условиях кадрового дефицита данное удержание остановится возможным.

Ключевые слова: внутренний маркетинг персонала, стратегия внутреннего маркетинга персонала, удержание персонала, субстратегия внутреннего маркетинга персонала, способы удержания персонала.

Согласно данным Росстата за 2024 год, российские предприятия среднего и крупного бизнеса столкнулись с острейшим кадровым дефицитом, наблюдающимся за период с 2008 года. Дефицит составил 2,2 миллиона человек или 7,6% от общего числа заявленных позиций [5].

В такой ситуации роста кадрового дефицита и одновременного снижения эффективности стандартных методов удержания работников современным предприятиям необходимо создавать такие условия труда, лишение которых при увольнении становится для сотрудника ощутимой потерей. Достичь хороших результатов в удержании кадров возможно посредством индивидуального подхода к каждому работнику, ориентации на его личные мотивы и ценности, использования всего функционала мероприятий внутреннего маркетинга персонала. По нашему мнению, реализовать изложенное возможно сформировав и эффективно реализовав соответствующую стратегию внутреннего маркетинга персонала. При этом

работа по формированию стратегии удержания персонала посредством внутреннего маркетинга должна носить комплексный характер и основываться на улучшении качества взаимодействия с персоналом на всех уровнях - от высшего руководства до линейных сотрудников.

Стратегия внутреннего маркетинга персонала – это совокупность долгосрочных решений относительно способов удовлетворения потребностей и удержания квалифицированных сотрудников компании за счет использования ее внутренних ресурсов [2].

Исходя из данного определения можно предположить, что стратегия удержания сотрудников посредством внутреннего маркетинга представляет собой разработанную на долгосрочную перспективу совокупность способов или субстратегий, с помощью которых это удержание осуществляется.

К указанным субстратегиям можно отнести следующие:

1. Формирование высокого уровня вовлеченности работников. Важная часть стратегии внутреннего маркетинга по удержанию персонала. Вовлеченные сотрудники преданы организации, они понимают ценность своего вклада в реализацию целей организации, ассоциируют с ней свое будущее и, как результат, заинтересованы в ее успешности. Вовлеченности работников можно добиться посредством организации открытого взаимодействия, стимулирования каждого за участие в общем результате, создания системы конструктивной обратной связи. Также хорошую результативность для целей повышения уровня вовлеченности персонала имеют мероприятия, направленные на профессиональный рост сотрудников. К их числу можно отнести планы обучения и повышения квалификации, программы персонального развития, систему наставничества и т. д.

2. Создание конкурентных преимуществ является важнейшей частью любой стратегии внутреннего маркетинга по удержанию персонала. Предложение оплаты труда выше рыночной, конкурентоспособного компенсационного пакета и гибких условий занятости будет способствовать удержанию значимых сотрудников. Кроме того, инвестиции компании в

профессиональное развитие персонала, повлияют не только на уровень вовлеченности работников, но и создадут ей преимущество перед конкурентами на рынке занятости [4].

3. Набор сотрудников, ценности которых совпадают с ценностями организации. Специализированные знания и мастерство сотрудника можно совершенствовать, но это не принесет никакого результата, если его личные приоритеты и установки не совпадают с ценностями организации. Организуя с самого начала правильный подбор кадров, компания обеспечивает себя сотрудниками с высоким уровнем лояльности. Работники, разделяющие ценности организации, быстрее адаптируются и приходят к желаемому результату. Данная стратегия облегчает реализацию всех мероприятий внутреннего маркетинга по удержанию персонала на всех этапах жизненного цикла сотрудника [1, с.158].

4. Определение понятных и четких параметров ожиданий от сотрудника. Реализация данного направления обеспечивает понимание работником всех условий и требований работодателя, и, как следствие, его концентрацию на достижении необходимых для компании результатов. Такой подход, позволяет организации увеличить уровень лояльности персонала и снизить текучесть кадров.

5. Продвижение и ротация внутри организации - немаловажный аспект стратегии удержания персонала посредством внутреннего маркетинга. С целью удержания работников рекомендуется отдавать предпочтение внутренним кандидатам при повышении в должности. Это позволяет работникам видеть свои перспективы в организации и повышает их лояльность. Аналогично ротация сотрудников, работающих длительное время на одном месте, поможет избежать выгорания и снизит их желание поиска другой более интересной работы.

6. Повышение привлекательности имиджа работодателя. Данное направление подразумевает создание удерживающего бренда организации, как для потенциальных, так и для уже нанятых сотрудников. Для реализации

данной субстратегии необходимо определить нужды и потребности работников и подготовить для них уникальное конкурентоспособное предложение, отражающее, какие, выгодно отличающиеся от других работодателей возможности, может обеспечить компания. [3, с.97].

7. Реализация человекоцентричной модели управления. Кризисные моменты прошлых лет показали важность и ценность каждого сотрудника для организации. В наши дни многие работники испытывают постоянное состояние стресса на рабочем месте. Поэтому организациям, целью которых является удержание своих сотрудников, необходимо интегрировать принципы бережного отношения к сотрудникам, неотъемлемой частью которых является забота об их эмоциональном и физическом здоровье.

8. Управление впечатлениями сотрудников - важный элемент стратегии удержания персонала. Позитивный опыт сотрудника напрямую влияет на качество его работы. От эффективности управления опытом и впечатлениями работника зависят результаты деятельности всей организации. Данное направление основано, прежде всего, на сборе информации о потребностях и заботах своих сотрудников. Так, изучение мнений работников о рабочей нагрузке может помочь определить сферы деятельности, где существуют «узкие места», а также помочь компании построить стратегии снижения стресса и эмоционального выгорания.

9. Важнейшим элементом построения стратегии удержания персонала посредством внутреннего маркетинга является изучение данных о состоянии персонала в организации. Для этих целей рекомендуется осуществлять мониторинг показателей текучести, а также продолжительность работы увольняющихся работников. Это позволит определить проблемные точки на различных этапах жизненного цикла сотрудников.

10. Обеспечение баланса между работой и личной жизнью. Одно из самых актуальных стратегических направлений удержания персонала. Зачастую реализуется через предоставление гибких и удаленных графиков работы, а также, так называемых, саббатикал- длительный перерыв в работе,

обычно от нескольких месяцев до года для учёбы, путешествий, смены деятельности или лечения выгорания. Для многих сотрудников возможность работать удаленно становится решающим фактором для сохранения приверженности организации.

Таким образом, в виду острого дефицита специалистов компаниям становится все труднее находить новых работников. В связи с этим, разработка стратегии внутреннего маркетинга, ориентированной на удержание уже имеющегося персонала становится одним из ключевых моментов в кадровой политике организации. Все представленные выше субстратегии по удержанию кадров не являются взаимно взаимоисключающими, а, наоборот, должны применяться в совокупности усиливая эффект друг друга.

Список литературы:

1. Базаров, Т.Ю. Психология управления персоналом: учебник и практикум для вузов/ Т.Ю. Базаров. — 2-е изд. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 382 с.
2. Дуракова И.Б., Ковалева И.В. Внутренний маркетинг персонала: факторы, стратегия, зарубежный опыт: монография/ И.Б. Дуракова, И.В. Ковалева; Воронежский государственный университет. – Воронеж: Издательский дом ВГУ, 2017. – 104 с.
3. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации. стратегия, маркетинг, интернационализация. Учебное пособие. / Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. — 2024. — М.: Инфра-М — 301 с.
4. Тихонов, А.И. Основные факторы удержания сотрудников в российских компаниях/ А.И. Тихонов// Московский экономический журнал. — 2020. — №7. — С. 301-310.
5. Дефицит кадров в России: как самостоятельно вырастить ценных специалистов// РБК URL: <https://companies.rbc.ru/news/jfUvOMF59A/defitsit-kadrov-v-rossii-kak-samostoyatelno-vyirastit-tsennyyih-spetsialistov/> (дата обращения: 06.10.2025).

ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ КОНФЛИКТАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ НА ПРИМЕРЕ РОССИЙСКИХ И ЗАРУБЕЖНЫХ КОМПАНИЙ

Костина И.В.

Студент бакалавриата,

Нижегородский институт управления – филиал РАНХиГС

Аннотация. В условиях динамично развивающихся рынков и высокой конкуренции, эффективное управление конфликтами в организациях становится критически важным фактором успеха. Данная статья посвящена сравнительному анализу подходов к управлению организационными конфликтами на примере ведущих российских (ПАО «Сбербанк», ООО «Яндекс») и зарубежных («Apple», «Google») компаний.

Ключевые слова: управление конфликтами, организационные конфликты, Сбербанк, Яндекс, Apple, Google, корпоративная культура.

Конфликты являются неотъемлемой частью любой организации. Эффективное управление организационными конфликтами подразумевает под собой «совокупность целенаправленных действий по ликвидации причин, вызвавших конфликт, по влиянию на поведение участников конфликта и по поддержанию возможного уровня конфликтности, не выходящего за контролируемые пределы» [2, с. 38]. При возникновении конфликта главной целью управления им становится минимизация всевозможных потерь и максимизация всевозможных приобретений [5, с. 314]. Если конфликты не управляются должным образом, они могут привести к ухудшению морального климата, снижению производительности, текучести кадров и, в конечном итоге, к снижению конкурентоспособности компании. Однако, правильно управляемые конфликты могут стать источником инноваций, способствовать развитию критического мышления и улучшению процессов принятия решений. Рассмотрим подходы к управлению конфликтами известных российских (Сбербанк, Яндекс) и зарубежных (Google, Apple) компаний.

Компания «Сбербанк» уделяет большое внимание конфликтам в организации и использует следующие способы и методы:

1) Среда открытого общения. Компания старается создать такие условия для сотрудников, в которых последние могут спокойно и без каких-либо дальнейших негативных последствий для себя обсуждать вопросы профессионального и этического характера как с командой, так и непосредственно с руководителем. Согласно кодексу корпоративной этики Сбербанка, «при любой конфликтной ситуации нужно обратиться к руководителю или его вышестоящему руководству для урегулирования вопросов, которые сам сотрудник не в состоянии разрешить» [4]. Таким образом, создаётся благоприятная и открытая атмосфера в коллективе.

2) Проведение совместных мероприятий. Эффективность данного метода заключается в создании дружного и сплочённого коллектива посредством неформальной обстановки, а также благоприятных условий для неформального диалога конфликтующих сторон в нейтральной обстановке, что способствует продуктивному обсуждению и разрешению конфликтной ситуации.

3) Обратная связь. Создание каналов для получения обратной связи от сотрудников Сбербанка, включая анонимные опросы и анкеты, позволяет своевременно выявлять потенциальные назревающие конфликтные зоны.

В компании «Яндекс» также уделяется особое внимание разрешению конфликтов:

1) Открытое обсуждение острых вопросов. Прямое обсуждение сложных проблем способствует формированию атмосферы доверия в коллективе и облегчает разрешение конфликтов, поскольку открытый диалог является необходимым условием для их урегулирования.

2) Обучение сотрудников. В «Яндексе» реализуются программы обучения, направленные на развитие у сотрудников навыков конструктивного разрешения конфликтов, включая активное слушание, эмпатию к чужой точке зрения и эффективную аргументацию. В сервисе «Яндекс.Практикум» есть бесплатный курс «Наставничество для тимлидов: как давать обратную связь,

решать конфликты и мотивировать», на котором рассказывают о базовых принципах и способах, которые помогают сделать конфликт конструктивным и разрешить его; дают конкретные советы и рекомендации, как действовать в сложных и спорных ситуациях.

Компания «Apple» использует следующие методы и способы управления конфликтами:

1) Усовершенствование коммуникаций. Усовершенствование коммуникаций происходит как между подчинёнными и руководством, так и между подчинёнными. Для этого в компании существует корпоративный мессенджер «Slack», через который и осуществляется коммуникация между сотрудниками.

2) Корпоративная культура «Apple». Демонстрация честности и высоких этических качеств во всех деловых отношениях, создание позитивной рабочей атмосферы, вежливость и другие принципы корпоративной культуры «Apple» предполагают серьёзное и ответственное отношение к возникающим конфликтам. Руководство компании достаточно тщательно исследует каждый конфликт, находя причины его возникновения, и старается урегулировать в кратчайшие сроки.

Компания «Google» также имеет свои методы и способы разрешения конфликтов в организации:

1) Поощрение обсуждения проблем с различных точек зрения. Компания устраивает встречи «post-mortems», на которых разбирают ошибки. Каждый сотрудник имеет право высказать своё мнение, отразить личную точку зрения по определённой проблеме. Данный способ эффективен, поскольку помогает, послушав мнения всех желающих сотрудников, рассмотреть проблему с различных сторон и прийти к компромиссному и наиболее эффективному решению.

2) Создание психологической безопасности. Специалист по лидерству Гарвардской бизнес-школы Эми Эдмондсон определила психологическую безопасность как «уверенность в том, что человек не будет наказан или унижен

за высказывание идей, обсуждение проблем, вопросы или совершение ошибок» [3]. Создание атмосферы психологической безопасности способствует открытому выражению противоречий без страха наказания, что необходимо для конструктивного диалога, поиска оптимальных решений и предотвращения эскалации деструктивных конфликтов.

3) Существование специальных менеджеров (people manager). В компании говорят, что если возникла какая-то проблема, то не нужно из этого делать конфликт, а надо просто обратиться к people manager. Такие менеджеры помогут решить проблему без возникновения самого конфликта. Обращаться к ним за помощью можно как анонимно, так и не анонимно.

4) Встречи TGIF (Thank God it's Friday). Данные встречи проходят в компании каждый месяц. На них не только проходит презентация новых продуктов, но и предоставляется возможность сотрудникам задать руководителям любые вопросы или высказать своё мнение [1].

Таким образом, сравнительный анализ методов управления конфликтами в организации показал, что как вышеуказанные российские, так и зарубежные компании признают важность управления организационными конфликтами и прямую зависимость успеха и производительности организации от эффективности управления конфликтами. Сходство между данными компаниями заключается в стремлении к конструктивному разрешению конфликтов, важности создания позитивной рабочей атмосферы, использованию при необходимости внешнего вмешательства и акценте на открытом обсуждении.

Исследование показывает, что, несмотря на общие принципы управления конфликтами, компании применяют различные стратегии, адаптированные к их корпоративной культуре, отрасли и национальным особенностям. Акценты в методах варьируются: от упора на самостоятельное разрешение (Сбербанк), обучение навыкам (Яндекс), анализ ошибок (Google) до интеграции управления конфликтами в корпоративную этику и культуру (Apple).

Список литературы:

1. Googlers Say Leaders Use AI to Dodge Tough Questions at TGIF Meetings [Электронный ресурс]// Business Insider: [сайт]. URL: https://translated.turbopages.org/proxy_u/en-ru.ru.ac222a43-690d00d5-588300f7-74722d776562/https/www.businessinsider.com/google-ai-dodge-tough-questions-tgif-meetings-2024-8 (дата обращения: 02.11.2025).
2. Буренина Н.Б. Эффективное управление конфликтными ситуациями как фактор устойчивости компании/ Н.Б. Буренина, В.А. Коцур. – Ученые записки Крымского федерального университета имени В.И. Вернадского. Экономика и управление. 2020. Т.6 (72). №1. URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_42872505_17691476.pdf (дата обращения: 01.11.2025).
3. Как психологическая безопасность влияет на успешность рабочей команды [Электронный ресурс]// Русская школа управления: [сайт]. URL: <https://uprav.ru/blog/psikhologicheskaya-bezopasnost/> (дата обращения: 02.11.2025).
4. Кодекс корпоративной этики и делового поведения [Электронный ресурс]// Сбербанк: [сайт]. URL: <https://www.sberbank.com/ru/sustainability/ethics/interactive> (дата обращения: 02.11.2025).
5. Тесленко В.В. Повышение эффективности управления конфликтами в организации// Научные записки ОрелГИЭТ. 2013. №2. URL: <https://e.lanbook.com/journal/issue/301380> (дата обращения: 01.11.2025).

ТРАНСФОРМАЦИЯ ПОДХОДОВ ПОИСКОВОЙ ОПТИМИЗАЦИИ ПОД ВЛИЯНИЕМ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА

Кринко Я.С.

Студент бакалавриата,

Гродненский государственный университет им. Янки Купалы

Научный руководитель

Бедретдинова Е.Н.

Магистр эконом. наук, старший преподаватель,

Гродненский государственный университет им. Янки Купалы

Аннотация. В статье рассматриваются изменения в поисковой оптимизации с учетом влияния искусственного интеллекта. Описываются новые подходы, направленные на повышение видимости и эффективности цифрового контента. А также подчеркивается необходимость адаптации стратегий цифрового контента к новым условиям информационной среды для поддержания видимости бизнеса в нейросетевых и генеративных выдачах.

Ключевые слова: SEO, искусственный интеллект, AIO, AEO, GEO, поисковые системы, оптимизация.

Традиционная оптимизация для поисковых систем (англ. «Search Engine Optimization», «SEO») стремительно теряет эффективность на фоне технологических и поведенческих изменений рынка. Основные поисковые системы уже не ограничиваются простым анализом текстов – современные алгоритмы способны распознавать смысл и цель запроса пользователя и формировать структурированные ответы прямо в результатах поиска. Из-за чего значение стандартных позиций в выдаче снижается [2].

Появление так называемой нулевой выдачи – ситуаций, когда пользователь получает нужный ответ прямо на странице поисковой выдачи и не переходит на сайт, – радикально меняет логику работы с органическим трафиком [1]. Теперь поисковые системы и ИИ могут формировать краткие

справки, готовые ответы или сгенерированные фрагменты из разных источников. В результате снижается поток посетителей на сайты, а их роль значительно трансформируется. На первый план выходит цитируемость, узнаваемость и видимость в нейровыдаче, где традиционные SEO-инструменты уже не работают без современных технологий и гибкой контент-стратегии.

Такая цифровая ситуация требует от компаний принципиально новых подходов в управлении цифровым присутствием и создании контента. Именно поэтому на первый план выходят новые подходы и стратегии: оптимизация искусственного интеллекта, оптимизация системы ответов и оптимизация под генеративные системы [5]. Каждый из этих подходов решает конкретные задачи, актуальные в эпоху доминирования искусственного интеллекта. Так,

1. Оптимизация искусственного интеллекта (англ. «Artificial Intelligence Optimization», «AIO») – представляет собой подход к структурированию цифрового контента, ориентированный на его машиночитаемость и повторное использование системами искусственного интеллекта. Основная цель AIO заключается в создании контента, который может быть корректно интерпретирован, извлечен и интегрирован ИИ-платформами – от поисковых агентов и чат-ботов до многоканальных аналитических систем. Технически это достигается за счёт применения чистого HTML-кода, семантических тегов, логически выстроенной иерархии заголовков и элементов, учитывающих принципы обработки естественного языка. По сути, AIO делает контент «пригодным» для искусственного интеллекта – готовым к использованию в сводках, голосовых ассистентах и генеративных интерфейсах.

2. Оптимизация системы ответов (англ. «Answer Engine Optimization», «AEO») – это оптимизация контента, главным приоритетом которой становится попадание материалов бизнеса сразу в готовые ответы поисковых систем и голосовых ассистентов [2]. AEO нацелен на то, чтобы алгоритмы выбирали именно фрагмент информации для нулевой выдачи.

Механизм функционирования АЕО предполагает оптимизацию контента под алгоритмы выделения информационных фрагментов, которые системы отбирают для формирования ответов [5]. Это предполагает:

- создание элементов вопрос-ответ: разработка контентных блоков, структурированных в формате часто задаваемых вопросов (FAQ) с использованием соответствующей микроразметки (например, FAQPage) [4];
- оптимизация иерархии заголовков: организация структуры контента посредством логической последовательности заголовков различных уровней (H1, H2, H3), облегчающей парсинг содержания алгоритмами;
- формирование лаконичных ответов: предоставление информации в форме кратких, семантически насыщенных фрагментов (оптимальная длина составляет 40-60 слов), соответствующих типичному формату нулевой выдачи.

3. Оптимизация под генеративные системы (англ. «Generative Engine Optimization», «GEO») ставит целью обеспечить максимальную пригодность контента для переиспользования и цитирования генеративными системами при создании вторичного контента. Это предполагает:

- обеспечение прозрачности источников: явное указание авторства, датирования информации и её первоисточников;
- обеспечение полноты и фактологической насыщенности: предоставление информации, достаточной по объёму и глубине для качественной переработки генеративными системами.

Следовательно, комплексная реализация всех трёх подходов позволяет брендам и компаниям:

- обеспечить оптимальную интеграцию контента в системы искусственного интеллекта;
- увеличить видимость в форматах нулевой выдачи;
- гарантировать долгосрочное присутствие в качестве авторитетного источника информации для генеративных систем, таких как ChatGPT, Gemini и другие.

Таблица 1 - Сравнительный анализ современных подходов к оптимизации цифрового контента

Подход	Основная цель	Метрики эффективности	Основные принципы
Оптимизация под искусственный интеллект (AIO)	Обеспечить корректное восприятие и обработку контента ИИ-системами	Количество случаев использования материалов ИИ-системами	Структурированный HTML, семантические теги, логичная иерархия, машиночитаемость
Оптимизация системы ответов (AEO)	Добиться включения контента в готовые ответы поисковых систем и голосовых ассистентов	Доля показов в нулевой позиции, частота появления в голосовом поиске	Использование кратких ответов, формата «вопрос–ответ», микроразметки и чёткой структуры
Оптимизация под генеративные системы (GEO)	Повысить вероятность использования контента генеративными системами как достоверного источника информации	Цитируемость в ответах ИИ, упоминания в аналитических обзорах и справочных сводках	Подготовка развернутых и фактологически насыщенных материалов с указанием источников и контекста; акцент на экспертности, достоверности и тематической глубине контента

Источник: собственная разработка на основании [2], [3] и [5].

Таким образом, необходимость такой адаптации обусловлена не столько текущими трендами, сколько структурными изменениями в поведении пользователей и архитектуре поисковых систем. Компании, которые своевременно интегрируют эти подходы в свои стратегии цифрового маркетинга, получают значительное конкурентное преимущество в условиях трансформирующейся информационной среды.

Список литературы:

1. Zero-click поиск: как получать трафик без переходов в 2025 году// Make All Perfect [Электронный ресурс]. – URL: <https://makeallperfect.ru/blog/zero-click-poisk-kak-poluchat-trafik-bez-perehodov-v-2025-godu> (Дата обращения: 04.11.2025).

2. Было SEO, стало AEO и GEO: гид для брендов по оптимизации под новые алгоритмы ИИ-поиска// ADPASS [Электронный ресурс]. – URL: <https://adpass.ru/gid-po-optimizacii-pod-ii-poisk/> (Дата обращения: 03.11.2025).

3. Руководство по GEO и AEO оптимизации: как попасть в ответы ИИ и AI-блоки// Qmedia [Электронный ресурс]. – URL: https://www.qmedia.by/blog/rukovodstvo_po_geo_i_aeo_optimizacii.html (Дата обращения: 04.11.2025).

4. Структурированные данные для часто задаваемых вопросов// Google for Developers. [Электронный ресурс]. – URL: <https://developers.google.com/search/docs/appearance/structured-data/faqpage?hl=ru> (Дата обращения: 02.11.2025).

5. Что такое AIO, AEO и GEO, чем они отличаются от SEO и зачем нужны бизнесу// Beseller [Электронный ресурс]. – URL: https://beseller.by/blog/aio-aeo-geo/#_edxdg64rv6bu (Дата обращения: 04.11.2025).

ЭВОЛЮЦИЯ XR-ТЕХНОЛОГИЙ: СТРАТЕГИЯ ИНВЕСТИЦИОННОГО ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ ДЛЯ ИНДУСТРИИ 4.0

Крылов В.А.

Студент магистратуры,
Высшая школа экономики

Аннотация. Статья посвящена проблеме ограниченного внедрения XR-технологий в промышленное обучение. Предложена трехстадийная модель эволюции XR с обоснованием стратегической ценности инвестиций. Разработана матрица стратегий внедрения для предприятий с различным уровнем готовности.

Ключевые слова: индустрия 4.0, XR-технологии, виртуальная реальность, дополненная реальность, инвестиционная стратегия, производственное обучение, цифровая трансформация.

Индустрия 4.0 создает острый дефицит квалифицированных кадров. К 2025 году 50% сотрудников потребуется переподготовка вследствие внедрения новых технологий [1,6]. Традиционные методы обучения демонстрируют недостаточную эффективность: средний срок адаптации составляет 9,9 месяцев против 4,9 месяцев при использовании инновационных подходов [4].

VR/AR-технологии демонстрируют высокую эффективность: систематический обзор 85 исследований зафиксировал улучшение образовательных результатов в 78% случаев со средним приростом знаний на 27,3% [8,14,15]. Однако внедрение в российской промышленности остается минимальным вследствие парадокса инвестиционной неопределенности: предприятия не осуществляют инвестиции при отсутствии подтвержденного ROI, а доказательная база не формируется при недостатке внедрений [10,5].

В литературе XR рассматривается как конечная точка эволюции интерфейсов с фокусом на краткосрочную отдачу инвестиций [2]. Автор выдвигает гипотезу, что VR и AR представляют собой параллельные траектории развития, которые конвергируют в направлении интегрированного человеко-машинного интерфейса (HMI). Текущие инвестиции формируют критические компетенции пространственного взаимодействия, необходимые для освоения будущей технологии.

Цель исследования: разработать модель технологической эволюции XR и матрицу стратегий инвестиционного позиционирования для промышленных предприятий с различным уровнем готовности.

Методология. Использованы системный анализ, технологическое прогнозирование и патентный анализ. Эмпирическая база: эффективность VR/AR в образовании, барьеры внедрения, патентная активность в нейроинтерфейсах. Рост патентования подтверждает формирование интегрированного HMI [7,11,13].

Стадия I: Раздельные траектории (2020-2027). VR и AR функционируют как независимые решения. Формируются базовые навыки пространственного манипулирования и освоения 3D-интерфейсов.

Стадия II: Конвергенция (2028-2032). Формируется единая экосистема Mixed Reality. Происходит унификация жестов и метафор взаимодействия в общие стандарты.

Стадия III: Интегрированный НМІ (2033+). Реализуется прямой нейроинтерфейс или безустройственная AR-проекция. Достигается интуитивное взаимодействие «мысль→действие» без физических посредников.

Результаты. Разработана трехстадийная модель эволюции XR-технологий (табл. 1).

Таблица 1 - Трехстадийная модель эволюции XR-технологий

Уровень готовности	Стадия I (2020-2027)	Стадия II (2028-2032)	Стадия III (2033+)
Низкая готовность	Подготовка инфраструктуры, обучение персонала	Локальные пилоты на ключевых процессах	Формирование видения НМІ
Средняя готовность	Пилотное внедрение VR-тренажеров с измеримым эффектом	Формирование экспертизы по XR, балансирование эффективности и развития	Разработка паттернов и стандартов НМІ
Высокая готовность	Масштабирование VR-обучения на все процессы	Создание собственной MR-платформы, захват рынка	Формирование отраслевых стандартов, участие в экосистеме НМІ

Ключевой вывод: Стадия I - переходная фаза формирования критических компетенций для Стадии III. Ранние инвестиции создают стратегический опцион на участие в прибыльных этапах эволюции [9,12]. Исторический анализ трансформаций интерфейсов (CLI→GUI, клавиатуры→сенсоры) показывает, что компании, инвестирующие в переходные технологии до массового распространения, сохраняли преимущества в будущем. Оптимальна среднесрочная стратегия (3-5 лет) с акцентом на компетенции при умеренной текущей отдаче.

Заключение. Модель трансформирует критерии оценки инвестиций в XR: вопрос не в краткосрочной окупаемости, а в формировании компетенций для интегрированного НМИ. Инвестиции - стратегические, а не операционные.

Научная новизна: XR впервые рассмотрена как переходный этап, что меняет критерии оценки с краткосрочной отдачи на формирование стратегических компетенций.

Практическая значимость: модель обосновывает инвестиции при неопределенности отдачи, устраняя барьер восприятия XR как неэффективных.

Список литературы:

1. Alhloul, A., & Kiss, E. (2022). Industry 4.0 as a Challenge for the Skills and Competencies of the Labor Force: A Bibliometric Review and a Survey. Sci. <https://doi.org/10.3390/sci4030034>.
2. Becker, A., & Freitas, C. (2023). Evaluation of XR Applications: A Tertiary Review. ACM Computing Surveys, 56, 1 - 35. <https://doi.org/10.1145/3626517>.
3. Bodrova, E., Golovanova, N., Kudzh, S., & Tsvetkov, Y. (2020). Secondary vocational education for IT-industry personnel training: achievements and prospects. Journal of Physics: Conference Series, 1691. <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1691/1/012029>.
4. Flek, M., & Ugnich, E. (2024). Vocational educational ecosystem of an industrial enterprise: concept, features, experience. Perspectives of Science and Education. <https://doi.org/10.32744/pse.2024.3.43>.
5. Jalo, H., Pirkkalainen, H., Torro, O., Pessot, E., Zangiacomi, A., & Tepljakov, A. (2022). Extended reality technologies in small and medium-sized European industrial companies: level of awareness, diffusion and enablers of adoption. Virtual Reality, 26, 1745 - 1761. <https://doi.org/10.1007/s10055-022-00662-2>.

6. Li, L. (2022). Reskilling and Upskilling the Future-ready Workforce for Industry 4.0 and Beyond. *Information Systems Frontiers*, 1 - 16. <https://doi.org/10.1007/s10796-022-10308-y>.
7. Liu, X., Sun, C., Ye, X., Zhu, X., Hu, C., Tan, H., He, S., Shao, M., & Li, R. (2024). Neuromorphic Nanoionics for Human–Machine Interaction: From Materials to Applications. *Advanced Materials*, 36. <https://doi.org/10.1002/adma.202311472>.
8. Marks, B. Adoption of virtual reality technology in higher education: An evaluation of five teaching semesters in a purpose-designed laboratory / B. Marks, J. Thomas// *Education and Information Technologies*. – 2022. – Vol. 27. – Pp. 1287-1305. – DOI: 10.1007/s10639-021-10653-6. [Статья в журнале]
9. McGrath, R. (1997). A Real Options Logic for Initiating Technology Positioning Investments. *Academy of Management Review*, 22, 974-996. <https://doi.org/10.5465/amr.1997.9711022113>.
10. Pessoa, G., Kosov, M., Ponkratov, V., Volkova, M., Durmanov, A., Shkalenko, A., & Elyakov, A. (2025). The Green Transition Paradox Across Natural Resource-Rich Economies: Evidence from Brazil, Russia, and Uzbekistan. *Emerging Science Journal*. <https://doi.org/10.28991/esj-2025-09-02-018>.
11. Rapeaux, A., & Constandinou, T. (2021). Implantable brain machine interfaces: first-in-human studies, technology challenges and trends.. *Current opinion in biotechnology*, 72, 102-111 . <https://doi.org/10.1016/j.copbio.2021.10.001>.
12. Smit, H., & Trigeorgis, L. (2007). Strategic Options and Games in Analysing Dynamic Technology Investments. *Long Range Planning*, 40, 84-114. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2007.02.005>.
13. Zhang, Z., & Dai, J. (2024). Fully implantable wireless Brain-Computer Interface for humans: Advancing toward the future. *The Innovation*. <https://doi.org/10.1016/j.xinn.2024.100595>.
14. Введенская, И.П. Анализ эффективности использования виртуальной и дополненной реальности в медицинском образовании/ И.П. Введенская// *Управление образованием: теория и практика/ Education*

[Статья в журнале]

15. Немтинов, В.А. Повышение уровня профессиональных компетенций с использованием виртуальной образовательной среды/ В.А. Немтинов, А.Б. Борисенко, В.В. Морозов, Ю.В. Немтинова// Высшее образование в России. – 2021. – Т. 30, №3. – С. 104-113. – DOI: 10.31992/0869-3617-2021-30-3-104-113. [Статья в журнале]

ОЦЕНКА НАЛОГОВОЙ РЕФОРМЫ 2025 ГОДА В ЧАСТИ БЮДЖЕТОВ МУНИЦИПАЛЬНЫХ ОБРАЗОВАНИЙ (НА ПРИМЕРЕ Г.О. «ГОРОД КАЛИНИНГРАД»)

Купцова А.М.

Студент специалитета,

Нижегородский институт управления – филиал РАНХиГС

Зыкова Е.М.

Студент специалитета,

Нижегородский институт управления – филиал РАНХиГС

Научный руководитель

Огородова М.В.

Кандидат эконом. наук, доцент,

доцент кафедры финансов и правового регулирования рынка,

Нижегородский институт управления – филиал РАНХиГС

Аннотация. Статья оценивает влияние налоговой реформы 2025 года на бюджетную самостоятельность муниципальных образований на примере Калининграда. Проведенный анализ показывает, что введение туристического налога и изменение ставок имущественных налогов не приведут к качественному усилению финансовой самостоятельности местного бюджета. Авторы предлагают альтернативные меры по увеличению налогового потенциала муниципалитетов.

Ключевые слова: местный бюджет, налоговая реформа, бюджетная самостоятельность, туристический налог, муниципальное образование.

Во многих регионах и муниципалитетах России наблюдается дефицит бюджета, что не может не оказывать влияние на состояние бюджетной системы в целом. Местный бюджет является важнейшей ячейкой бюджетной системы Российской Федерации. От их состояния напрямую зависит благополучие и процветание всего государства, а именно состояние человеческого капитала и национальной экономики. При недостаточном финансировании муниципалитетов, в первую очередь, снижается уровень жизни населения ввиду ухудшения инфраструктуры, уменьшается финансирование социальных программ. Кроме того, сокращаются капитальные вложения, что свидетельствует о тормозе социально-экономического развития и инвестиционной привлекательности субъекта или муниципального образования, в последствии и всего государства [4]. В связи с данной проблемой государство принимает меры по увеличению налоговых доходов муниципальных образований путем налоговой реформы.

Для решения проблемы обеспечения собственными доходами местного бюджета государство внесло правки в Налоговый кодекс Российской Федерации. Они касаются, в частности, налогов, поступающих в бюджеты муниципальных образований: земельного и имущественного налога. Кроме того, курортный сбор заменяется туристическим налогом. Муниципалитеты вводят его по своему усмотрению, ставка налога составляет не более 1% в 2025 году, каждый следующий год (до 2029 года) максимально допустимое значение налоговой ставки будет расти на 1% [5].

Необходимо проанализировать более детально объем предполагаемых налоговых поступлений в местный бюджет в результате налоговой реформы. Проведем исследование на примере городского округа «Город Калининград». В 2021 году удельный вес собственных доходов бюджета составляет 50,6%, в 2022 и 2023 году это значение снизилось до 47,3 и 48,2% соответственно.

Получается, что несобственные доходы бюджета превалируют в общей сумме доходов городского округа город Калининград. Неналоговые доходы колеблются в диапазоне от 3 до 5%. Налоговый потенциал, в целом, растет. В 2025 и 2026 году ожидается большее поступление налогов, вероятнее, за счет реформы налогообложения.

Следует заметить, что только НДФЛ составляет 58% от всех налоговых доходов местного бюджета, налог на имущество физических лиц – 5,7%, а земельный налог – 3,7%. Определенно, система налоговых отчислений из федеральных и региональных бюджетов в местные является одной из основополагающих, она составляет 90,6% всех налоговых поступлений муниципалитета. Поступления от местных налогов составляют лишь 9,4%. Необходимо развивать налоговый потенциал муниципалитетов за счет местных налогов. Проведем оценку принимаемых изменений на основе расчета туристического налога [3].

Вычислим размер возможного налогового дохода по туристическому налогу, учитывая коэффициент загрузки коллективных средств размещения на 2023 год. Стоит отметить, что налог будет взиматься лишь с тех юридических и физических лиц, которые зарегистрировали собственные организации в едином перечне классифицированных объектов, поэтому для вычисления размера используем информацию о количестве мест исключительно в зарегистрированных объектах [2].

Таблица 1 – Расчет сумм туристического налога по годам 2023-2026 гг.

Показатель	2023	2024	2025	2026
Число мест в коллективных средствах размещения (КМ), единиц	9143	9950	10073	10697
Коэффициент загрузки (k)	0,73	0,80	0,80	0,80
Сумма налога (НП _{тн}), рублей	243 615 235	290 540 000	294 117 796	312 355 875

Исходя из полученных расчетов, получаем, что туристический налог увеличивает налоговые доходы г.о. «Город Калининград» в среднем лишь на 2%. В совокупности с предполагаемыми суммами по налогу на имущество физических лиц и земельному налогу изменение незначительное, что свидетельствует о сохранении проблемы собираемости местных налогов, несамостоятельности муниципалитетов от налоговых отчислений и безвозмездных поступлений из федерального и регионального бюджета. Соответственно, налоговая реформа 2025 года не меняет положение местного бюджета, но налоговые поступления покажут положительную динамику в любом случае.

Ввиду нерешенности проблемы низкой налоговой самостоятельности муниципалитета, можно предложить следующие варианты стимулирования собираемости местных налогов без применения меры по повышению налоговых ставок:

1. Туристический налог. С 1 января 2021 года гостиницы с номерным фондом более 15 единиц обязаны получить сертификат о прохождении обязательной классификации [1]. Но далеко не все организации, предоставляющие временное жилье для туристов, проходят данную процедуру. Более того, современный гостиничный бизнес стремительно развивается в виде апарт-отелей и квартир, сдаваемых в аренду посуточно. Данный вид размещения наиболее востребован у туристов, что отнимает у гостиниц и отелей значительную часть прибыли. Более того, в Постановлении Правительства РФ от 18 ноября 2020 г. N 1860 "Об утверждении Положения о классификации гостиниц" не закреплены такие виды коллективных средств размещения, и, как следствие, муниципалитет теряет колоссальные объемы налоговых поступлений в бюджет. Поэтому требуется внести правки в законодательство РФ касаясь новых типов размещения для того, чтобы избежать финансовые потери.

2. Налог на имущество физических лиц и земельный налог. Для повышения собираемости данных налогов необходимо существенно повлиять

на их налоговую базу – кадастровую стоимость. Процедуру государственной кадастровой оценки нужно модернизировать таким образом, чтобы кадастровая стоимость объектов оценивалась таким способом, при котором была бы близка к реальной рыночной стоимости. Это позволит увеличить налоговую базу, как следствие, и объемы поступаемых местных налогов в бюджет муниципалитета.

3. Усилить контроль за получаемыми льготами по налогу на имущество физических лиц и земельному налогу. Вполне вероятно, что существует доля фиктивных получателей налоговых льгот, которые появляются с помощью поддельных справок и иных коррупционных схем.

Налоговые изменения, вступающие в силу с 1 января 2025 года, качественно не изменят финансовое положение муниципалитетов. На прежнем уровне останется соотношение поступлений от местных налогов и отчислений от вышестоящих бюджетов бюджетной системы РФ к общему объему денежных средств, полученных от всех налогов. Безусловно, полной самостоятельности местного бюджета трудно добиться, но повысить собственный налоговый потенциал вполне возможно. Финансово устойчивый бюджет муниципалитета обеспечивает финансовую устойчивость всей бюджетной системы Российской Федерации. Данное условие является частью системы обеспечения экономической безопасности и устойчивого развития государства.

Список литературы:

1. Об основах туристской деятельности в Российской Федерации [Электронный ресурс]: федер. закон от 24.11.1996 г. №132-ФЗ (ред. от 01.05.2024)// КонсультантПлюс: справочная правовая система. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_12462/

2. Об утверждении Положения о классификации гостиниц [Электронный ресурс]: постановление Правительства Рос. Федерации от 18 нояб. 2020 г. №1860// КонсультантПлюс: справочная правовая система. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_370400/

3. Косинский, П.Д. Методические подходы к оценке самодостаточности бюджета муниципальных образований/ П.Д. Косинский, А.В. Зубова, Т.А. Юрзина// Российская экономика и управление. – 2022. – №3(71). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodicheskie-podhody-k-otsenke-samodostatochnosti-byudzheta-munitsipalnyh-obrazovaniy>

4. Курбанова, У.А. Муниципальные финансы как ресурс социально-экономического развития региона/ У.А. Курбанова, Д.Ш. Шихгасанова, А.С. Казимагомедова// Индустриальная экономика. – 2022. – №3. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/munitsipalnye-finansy-kak-resurs-sotsialnoekonomicheskogo-razvitiya-regiona>

5. О туристическом налоге [Электронный ресурс]: проект решения Городского Совета депутатов г. Калининграда. – URL: https://gorsovetklgd.ru/sites/default/files/projects/00_ob_ust_turist_naloga.pdf

СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К МАТЕРИАЛЬНОМУ И НЕМАТЕРИАЛЬНОМУ СТИМУЛИРОВАНИЮ ПЕРСОНАЛА В УСЛОВИЯХ АВИАЦИОННОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

Купцова Ю.А.

Студент магистратуры,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

Аннотация. В данной статье рассматриваются материальное и нематериальное стимулирование персонала на предприятии в авиационной промышленности. В настоящее время отмечается необходимость повышения эффективности систем стимулирования для укрепления конкурентоспособности и устойчивости предприятий авиационной отрасли. Исследование направлено на выявление проблем в организации стимулирования сотрудников и разработку рекомендаций для улучшения материальных и нематериальных стимулов.

Ключевые слова: конкуренция, стимул, персонал, материальное стимулирование, нематериальное стимулирование.

Процесс формирования и развития системы стимулирования и стимулирования персонала на предприятиях авиационной промышленности является многоступенчатым и требует тщательного подхода, учитывающего специфику отрасли. На первом этапе необходим анализ существующих методов стимулирования и стимулирования, выявление их недостатков и возможностей для развития. «Проведение мониторинга этих систем осуществляется через специально разработанные анкеты, которые помогают выявить структуру, удовлетворенность сотрудников, степень готовности предприятия к изменениям» [4, с. 112]. Система материального стимулирования остается основой стимулирования персонала. Развитие морального вознаграждения и системы карьерного роста требует внесения изменений в существующие методы.

Определение оптимального размера заработной платы требует учета практики, финансовых возможностей компании, размеров средней заработной платы в регионе и отрасли. «Существует несколько подходов к определению уровня оплаты труда, а в последнее время набирает популярность учет потребностей различных групп сотрудников» [6, с. 107]. В процессе формирования системы необходимо учитывать все доступные ресурсы стимулирования, которые будут способствовать эффективному управлению персоналом и достижению целей организации. Результатом этого этапа становится создание рабочей группы, которая будет заниматься внедрением новых подходов и разработкой необходимых распоряжений.

«Необходимо учитывать производственные и финансовые особенности организации» [5, с. 375]. Система стимулирования должна быть направлена на стимулирование работников и повышение их лояльности и эффективности. Особое внимание на этом этапе уделяется материальным элементам стимулирования, как денежным, так и неденежным. Постоянное

вознаграждение в виде зарплаты и премий позволяет обеспечить стабильность и прозрачность. Переменное вознаграждение зависит от успехов как отдельных сотрудников, так и всей организации. «Социальный пакет необходим при удержании работников и создании благоприятного имиджа компании» [1, с. 236].

Разработка и обоснование постоянной части заработной платы включает в себя оклады, компенсации за условия труда и надбавки. Для этого применяются такие методы, как балльная оценка и грейдирование должностей. В результате этого этапа определяется уровень постоянного вознаграждения, который будет служить основой для формирования стимулирующей структуры предприятия. «Разрабатывается переменная часть заработной платы, которая должна включать в себя премиальные выплаты, направленные на повышение производительности и творческой активности сотрудников» [2, с. 273]. Система премирования должна учитывать достижения всей компании и персональные успехи работников.

На этапе разработки материального неденежного стимулирования предприятия должны предоставить своим сотрудникам такие дополнительные услуги, как медицинское обслуживание, транспортные льготы, юридическая помощь и другие формы материальной поддержки. «Услуги направлены на решение реальных проблем работников и воспринимались ими как значимые и нужные» [7, с. 623]. Социальный пакет должен быть продуман так, чтобы избежать чувства несправедливости среди сотрудников и обеспечить выгодные условия по сравнению с рынком. Необходимо развитие таких нематериальных стимулов, как моральное вознаграждение и организация свободного времени. Стимулирование свободным временем, которое представляет собой предоставление времени для отдыха или гибкого графика работы, имеет большой стимулирующий эффект и способствует повышению трудовой отдаче сотрудников. Моральное стимулирование направлено на создание позитивного психологического климата в коллективе. Эффективность этого метода зависит от того, насколько справедливо оценивается труд каждого работника, насколько прозрачны процессы признания и награждения [8, с. 409].

Для подтверждения проблемы исследования было проведено анкетирование работников НАО «Гидромаш» им. В.И. Лузянина. Было проанализировано отношение сотрудников к существующим методам стимулирования и их влияние на производственные показатели. Основное внимание уделено выявлению проблем в действующих системах, таких как недостаточная стимуляция, отсутствие карьерных перспектив и недостаток признания достижений. Приведем влияние факторов на производительность и конкурентоспособность предприятия в табл. 1.

Таблица 1 – Факторы системы стимулирования и их влияние на эффективность работы предприятия авиационной промышленности

Фактор	Влияние на производительность	Влияние на конкурентоспособность
Эффективность системы премирования	Снижение стимулирования сотрудников ведет к снижению качества работы и производительности.	Потери в конкурентоспособности, так как производительность сотрудников не отвечает требованиям рынка.
Возможности карьерного роста	Уменьшение заинтересованности в долгосрочной работе, снижение усилий в выполнении задач.	Невозможность удержания квалифицированных кадров ограничивает потенциал инноваций и роста.
Признание достижений сотрудников	Снижение морального духа сотрудников влияет на их производительность и качество работы.	Потеря приверженности к целям компании снижает общий успех в конкурентной борьбе.

Для решения выявленной проблемы недостаточной эффективности систем стимулирования персонала на предприятии авиационной промышленности я предлагаю внедрение гибких систем бонусов. В условиях высокой конкуренции и нестабильных рыночных факторов, гибкость является ключевым фактором, позволяющим адаптировать систему стимулирования под текущие потребности компании и внешние изменения. «Бонусы основаны на краткосрочных и долгосрочных достижениях и позволяют реагировать на изменения в производственных процессах и технологиях» [3, с. 536].

Прямое вознаграждение за конкретные результаты повышает стимулирование сотрудников, так как они ясно понимают, за какие достижения

они получают бонусы. В авиационной промышленности точность, своевременность и высокая квалификация сотрудников необходимы для успешного выполнения проектов.

Таким образом, система стимулирования в авиационной промышленности требует учета отраслевых особенностей. Анализ показал такие проблемы, как недостаточное стимулирование и отсутствие карьерных перспектив. Предлагается внедрение системы бонусов, которая улучшит производительность и конкурентоспособность предприятия.

Список литературы:

1. Бажанов Н.С. Мотивация и стимулирование труда персонала как необходимые элементы эффективности работы персонала. Яковлевские чтения// Материалы Всероссийской научно-практической конференции. Санкт-Петербург, 2024. С. 235-238.
2. Ерзылева И.А., Мамаева Ю.А. Нематериальное стимулирование персонала в современных условиях. Самоуправление. 2023. №3 (136). С. 271-275.
3. Зинченко Н.А., Ермолович Д.Г. Мотивация и стимулирование персонала. Матрица научного познания. 2023. №6-1. С. 532-537.
4. Мешкова Е.М., Иванченко В.Н. Мотивация и стимулирование кабинного экипажа в ОАО «Авиакомпания «Белавиа». Гражданская авиация: история и современность// Сборник статей VI международной научно-практической конференции. Санкт-Петербург, 2024. С. 110-117.
5. Хутокогир Н.Г. Инструменты материального стимулирования на авиатранспортном предприятии. Управление человеческими ресурсами - основа развития инновационной экономики// Материалы XI Международной научно-практической конференции. Красноярск, 2022. С. 372-376.
6. Karpova E.G., Andriyanov N.Yu. Topical issues of motivation and stimulation of the work activity of the organization's personnel. Labour and Social Relations Journal. 2023. T. 34. №6. С. 105-111.

7. Nikitina T.S., Kalinina T.S. Motivation and stimulation of employee labor activity. Актуальные проблемы агропромышленного комплекса// Сборник трудов научно-практической конференции преподавателей, аспирантов, магистрантов и студентов Новосибирского ГАУ. Новосибирск, 2024. С. 621-624.

8. Yue H. Mechanisms for staff stimulating in order to increase their involvement in CJ Enterprise (China). Гуманитарное знание и современные технологии: стратегии, практики, перспективы// 7-й молодежный конвент УрФУ: материалы международной конференции. Екатеринбург, 2023. С. 408-411.

**ПРОБЛЕМЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ
ПРИРОДОПОЛЬЗОВАНИЯ В ОБЛАСТИ ДОБЫЧИ
ЖЕЛЕЗНОЙ РУДЫ В АЛЖИРЕ**

Лебада С.

Студент магистратуры,

Российский государственный гидрометеорологический университет

Научный руководитель

Семенова Ю.Е.

доцент, кандидат эконом. наук, заведующий кафедрой экономики и управления

Российский государственный гидрометеорологический университет

Аннотация. В статье анализируются системные проблемы, связанные с повышением эффективности управления охраной окружающей среды при добыче железной руды в Алжире. Рассматриваются основные проблемы, препятствующие развитию отрасли: технологическое отставание основных фондов, институциональные и административные дисфункции, недооценка социальных и экологических аспектов горнодобывающей деятельности. Автор приходит к выводу, что существующая модель добычи железной руды характеризуется низкой рентабельностью и высокими экологическими

издержками. На основе экспертных оценок и диагностического анализа показано, что для преодоления ресурсной зависимости и раскрытия потенциала отрасли необходим комплексный подход, включающий радикальную технологическую модернизацию, укрепление нормативно-правовой базы, внедрение принципов экономики замкнутого цикла и обеспечение справедливого распределения выгод от добычи среди местных сообществ. В статье изложены стратегические направления превращения сектора добычи железной руды Алжира в катализатор устойчивого и диверсифицированного экономического роста.

Ключевые слова: железорудная промышленность, эффективность природопользования, устойчивое развитие, управление минеральными ресурсами, социальная ответственность, экологические проблемы, диверсификация экономики.

Железорудные ресурсы Алжира, сосредоточенные в гигантских месторождениях Гар-Джебилет и FERPHOS, долгое время считались стратегическим ресурсом для диверсификации экономики страны, зависящей от углеводородов. Однако потенциал сектора был реализован лишь частично из-за системного кризиса в управлении природными ресурсами. Неустойчивые методы добычи, устаревшие технологии и фрагментированное управление не только ограничивают экономическую отдачу, но и приводят к значительным экологическим издержкам. Как отмечает специалист по экономике ресурсов доктор Амина Тахер: «Эффективность использования ресурсов – это не только извлечение прибыли, но и максимизация общественной выгоды от каждой тонны добытой руды, включая создание добавленной стоимости, сохранение природного капитала и обеспечение социальной справедливости. Существующая модель управления сектором показывает низкие результаты во всех этих областях» [1, с. 212]. Таким образом, повышение эффективности использования железорудных ресурсов имеет решающее значение для

национальной экономической безопасности и требует глубоких структурных реформ.

Критическое технологическое отставание является основным фактором, подрывающим экономическую эффективность добычи железной руды. Основные фонды многих компаний отрасли устарели и изношены, что приводит к значительным потерям руды при добыче и обогащении, повышенному энергопотреблению и снижению качества концентрата. Удаленность рудников от портов и промышленных центров еще больше усугубляет ситуацию, создавая большую логистическую нагрузку и снижая конкурентоспособность алжирской продукции на мировом рынке. «Мы вынуждены продавать сырье по ценам, не отражающим реальные затраты, связанные с неэффективностью нашей производственной цепочки», — поясняет отраслевой аналитик Карим Бузид. «Только технологическая модернизация позволит преодолеть этот тупик, что позволит перейти от экспорта сырья к внутреннему производству высококачественных концентратов и минеральной продукции с высокой добавленной стоимостью» [2, с. 348]. Без внедрения современных методов геологоразведки, автоматизированных систем управления открытыми горными работами и ресурсоэффективных технологий обогащения Алжир останется в ловушке низких цен на сырьевые товар.

Эффективное управление ресурсами не ограничивается только технологиями; оно во многом определяется качеством государственного управления и институциональной структуры. В настоящее время система управления минеральными ресурсами Алжира характеризуется чрезмерной бюрократией, раздроблением полномочий между различными субъектами и отсутствием четкой долгосрочной национальной стратегии. Это приводит к непрозрачности процесса лицензирования, слабому контролю за выполнением недропользователями своих обязательств и отсутствию инвестиций в горнодобывающую инфраструктуру. «Отсутствие комплексного подхода, при котором добыча руды, охрана окружающей среды и развитие смежных

отраслей рассматриваются как неотъемлемые составляющие, является главным препятствием», – считает Салим Ларби, профессор экономики Алжирского университета. «Необходимо создать современную цифровую систему управления недрами, гарантирующую прозрачность, предсказуемость и привлекательность высокотехнологичных инвестиций» [3, с. 208]. Укрепление правовой базы и повышение качества государственного регулирования являются важнейшими предпосылками перехода к эффективной модели управления ресурсами.

Неустойчивое управление ресурсами в железорудном секторе имеет прямые негативные экологические и социальные последствия. Устаревшие методы добычи наносят ущерб хрупким экосистемам пустыни Сахара, что приводит к деградации земель, загрязнению грунтовых вод и огромному образованию отходов. Более того, местные сообщества в районах добычи полезных ископаемых часто не осведомлены о справедливом распределении экономических выгод от добычи. Отсутствие программ социально-экономического развития, инвестиций в местную инфраструктуру и возможностей квалифицированной занятости для населения является источником социальной напряженности. Эколог Мустафа Эларابي подчеркивает, что «эффективное управление ресурсами подразумевает социальную лицензию на деятельность». Он добавляет: «Без эффективного участия местных сообществ в принятии решений, без инвестиций в их благосостояние и без гарантий восстановления деградированных земель любая добывающая деятельность будет восприниматься как колониальная эксплуатация региона, а не как движущая сила развития» [4, с. 32]. Таким образом, повышение эффективности напрямую связано с применением принципов социальной ответственности и экологической справедливости.

Повышение эффективности управления ресурсами в железорудном секторе Алжира требует комплексного подхода, сочетающего технологический прогресс, институциональные реформы и приверженность принципам устойчивого развития. Государственное агентство FERA и частные операторы

должны активизировать усилия по внедрению технологий переработки отходов и использованию отходов и остатков в качестве источника вторичного сырья. Крайне важно развивать весь производственный цикл — от добычи руды до производства готовой стали — для обеспечения устойчивости добавленной стоимости в стране [5].

Таким образом, для радикального повышения эффективности управления природными ресурсами Алжиру необходимо провести структурные реформы, направленные на цифровизацию управления ресурсами, создание привлекательной среды для инвестиций в передовые технологии и интеграцию экологических и социальных критериев во все производственные процессы. Только такой комплексный подход позволит превратить железную руду, ранее считавшуюся экспортным товаром, в настоящий катализатор диверсифицированной, устойчивой и социально ориентированной национальной экономики.

Список литературы:

1. Королькова А.Ю., Семёнова Ю.Е. Внедрение технологических инноваций на предприятиях природопользования// Экономические и социальные проблемы регионального развития в современных условиях. Сборник научных трудов Международной научно-практической конференции. В 2-х томах. Курск, 2025. С. 311-313.
2. Рыбакова К.А., Бикезина Т.В. Управление экономическим развитием металлургического предприятия в условиях мирового кризиса// Тренды развития современного общества: управленческие, правовые, экономические и социальные аспекты. Сборник научных статей 15-й Всероссийской научно-практической конференции. В 2-х томах. Курск, 2025. С. 346-350.
3. Бикезина Т.В., Семенова Ю.Е., Воронкова О.В. Стратегическое планирование в управлении проектами в условиях неопределенности //Глобальный научный потенциал. 2023. №12-1 (15). С. 207-210.

4. Воронкова О.В., Бикезина Т.В. Вопросы регулирования налоговой системы РФ// Качество науки - качество жизни. Материалы 11-й научно-практической конференции. Российский государственный гидрометеорологический университет; Межрегиональная общественная организация "Фонд развития культуры". 2018. С. 30-32.
5. Шарафутина С.Ф., Бикезина Т.В., Петрова Е.Е. Аудит// Учебное пособие для бакалавров. Направление 38.03.01 «Экономика». Направленность «Экономика и управление на предприятии»/ Санкт-Петербург, 2023.

АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ФИНАНСИРОВАНИЯ ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ

Леонтьева А.М.

Студент бакалавриата,

Поволжский институт управления им. П.А. Столыпина - филиал РАНХиГС

Каримова Э.Э.

Студент бакалавриата,

Поволжский институт управления им. П.А. Столыпина - филиал РАНХиГС

Научный руководитель

Терентьева О.Н.

кандидат эконом. наук, доцент кафедры корпоративной экономики

Аннотация. В статье исследуется система финансирования как ключевой драйвер развития инновационных проектов. Анализируются особенности различных источников инвестирования на каждой стадии жизненного цикла инновационного предприятия - от предпосевной стадии до зрелости. Определены наиболее эффективные модели финансирования и перспективы развития инновационной экосистемы в России.

Ключевые слова: инновации, инвестиции, венчурное финансирование, стартапы, жизненный цикл, источники финансирования, инновационные проекты.

Ускорение научно-технического прогресса и рост количества научных достижений формируют новые вызовы для экономических систем и их участников. Инновационная деятельность создаёт основу для устойчивого экономического роста и повышения качества жизни населения, однако её реализация требует значительных инвестиционных ресурсов.

С экономической точки зрения, инновация — это результат инновационной деятельности в форме нового или улучшенного продукта, технологического процесса или подхода к предоставлению социальных услуг, внедрённого на рынок. В современном понимании инновации — это достижения различных научных областей, применение которых повышает эффективность функционирования социально-экономических систем различного уровня [1, с. 26].

Внедрение инноваций — ключевой фактор конкурентоспособности для любого бизнеса, а не только для технологических компаний. Суть инновационного процесса заключается в преобразовании научных знаний в готовые рыночные решения — новые товары, услуги или технологии. На практике этот процесс реализуется через инновационные проекты — ограниченные по времени и ресурсам, нацеленные на достижение конкретных бизнес-результатов [1, с. 73].

Инновационные проекты требуют внешнего финансирования из-за долгой окупаемости, высоких рисков и длительных циклов разработки. Механизмы привлечения инвестиций меняются по мере роста компании, который делится на стадии от запуска до зрелости, определяемые целями менеджмента и стоимостью бизнеса [2].

Характеристика стадий жизненного цикла:

1. Стартовая стадия: проверка гипотез и создание прототипа

Эта фаза объединяет так называемые предпосевную и посевную стадии. Компания существует больше в виде идеи, энтузиазма основателей и первых наработок. Ключевая цель на этом этапе — доказать саму возможность существования бизнеса. Капитализация компании на этом этапе еще носит виртуальный характер и обычно оценивается в диапазоне от 100 до 500 тысяч долларов.

2. Стадия роста: масштабирование и построение устойчивой модели

Преодолев начальный этап, компания вступает в самую динамичную и захватывающую фазу своего развития — стадию роста. Она включает в себя стадию стартапа и активного расширения. Фокус смещается с проверки гипотез на масштабирование бизнес-модели и завоевание рынка. Капитализация проектов может достигать 10–50 миллионов долларов.

3. Стадия зрелости: оптимизация и поиск стратегического выхода

Когда бизнес-модель отлажена, а компания занимает стабильную долю рынка, наступает фаза зрелости. Период взрывного роста сменяется этапом устойчивой прибыльности и оптимизации. На этой стадии активизируется поиск стратегического инвестора [3, с. 96].

Анализ современных подходов к финансированию инновационной деятельности позволяет выделить ключевые источники инвестиционных ресурсов, рассмотрим некоторые из них:

1. Персональное финансирование - личные средства предпринимателя и его ближайшего окружения.

2. Бизнес-ангелы

Частные инвесторы, вкладывающие средства в компании на ранних стадиях без залога. Их цель — продать долю через 3-7 лет с прибылью, кратной первоначальным вложениям.

3. Посевные и венчурные фонды

Специализированные организации, аккумулирующие капитал для инвестиций в стартапы на стадиях создания и становления. Фонды различаются по отраслевой, географической и стадийной специализации.

4. Публичное размещение (IPO)

IPO — оптимальный механизм привлечения финансирования для зрелых проектов. Несмотря на высокие затраты и строгие требования к корпоративному управлению, размещение акций на бирже обеспечивает ликвидность для ранних инвесторов и открывает доступ к рынкам капитала.

А также к источникам относятся: краудфандинговые платформы, научно-образовательные институты и грантовые программы, стратегические инвесторы, прямые инвестиции и публичное размещение (IPO)

Проведенный анализ системы финансирования инновационных проектов позволяет сформулировать ряд научно-практических выводов, имеющих значение для развития экономики знаний в Российской Федерации [5].

Эффективная модель должна представлять собой каскадную систему, где каждый этап развития проекта соответствует определенным типам инвесторов с их уникальными компетенциями и ресурсами. Доказано, что максимальная эффективность достигается при сочетании финансовых вложений с нефинансовыми ресурсами инвесторов [6].

Для стартовой стадии проекта наиболее значимыми являются бизнес-ангелы и посевные фонды, которые не только предоставляют первоначальный капитал, но и осуществляют менторскую поддержку, помогая сформировать жизнеспособную бизнес-модель. На этом этапе гранты Фонда содействия инновациям и других институтов развития, позволяют минимизировать стоимость капитала и снизить риски первых инвесторов.

На стадии роста ключевую роль играют стратегические инвесторы и венчурные фонды, способные обеспечить масштабирование бизнеса. При этом стратегические инвесторы демонстрируют наибольшую эффективность благодаря синергетическому эффекту от сочетания финансовых вложений с доступом к производственным мощностям, дистрибуторским сетям и клиентской базе.

На зрелой стадии IPO становится оптимальным инструментом финансирования, обеспечивающим ликвидность для предыдущих инвесторов и доступ к рынкам капитала для дальнейшей экспансии [7, с. 760].

Перспективы развития системы финансирования инноваций в России связаны с углублением взаимодействия между научными организациями и бизнес-сообществом, развитием краудфандинговых платформ после вступления в силу соответствующего законодательства, а также формированием сети корпоративных венчурных фондов.

Результаты исследования могут быть использованы при разработке государственной политики поддержки инновационного предпринимательства, а также представляют практическую ценность для создателей стартапов при выборе оптимальной стратегии привлечения инвестиций.

Список литературы

1. Балабанов В.С. Инновационный менеджмент. М.: Элит, 2014. – 282 с.
2. Груздева Е.В., Мирзоян А.Г. Финансирование инновационного проекта. М.: Экономический факультет МГУ имени М.В. Ломоносова, 2024
3. Голубев А.А., Александрова А.И. Экономика, финансирование и управление инновационной деятельностью: Учебное пособие. СПб: СПбГУ ИТМО, 2016 - 143 с.
4. Строителева Т.Г. Современный инструментарий для инвестирования в инновации предприятия// КиберЛенинка: научная электронная библиотека. 2020. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennyy-instrumentariy-dlya-investirovaniya-v-innovatsii-predpriyatiy/viewer> (дата обращения 27.10.2025).
5. Старостина Е.А. Инвестирование в инновации – инструмент экономического развития// КиберЛенинка: научная электронная библиотека. 2019. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/investirovanie-v-innovatsii-instrument-ekonomicheskogo-razvitiya/viewer> (дата обращения 27.10.2025).

6. Инвестиции в интеллект: партнерство бизнеса и вузов как драйвер инноваций// КиберЛенинка: научная электронная библиотека. 2025. URL: https://www.vedomosti.ru/press_releases/2025/09/15/investitsii-v-intellekt-partnerstvo-biznesa-i-vuzov-kak-draiver-innovatsii (дата обращения 27.10.2025).

7. Яркова, Т.М. Инновации и инвестиции как императив экономического развития России// Вопросы инновационной экономики. 2024. №3. С. 753-768.

ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ КАК НОВЫЙ ФАКТОР ПРОИЗВОДСТВА: ПЕРЕОСМЫСЛЕНИЕ КЛАССИЧЕСКОЙ ТРИАДЫ «ТРУД-ЗЕМЛЯ-КАПИТАЛ»

Лихач П.А.

Студент бакалавриата,

Гродненский государственный университет им. Янки Купалы

Журневич А.В.

Студент бакалавриата,

Гродненский государственный университет им. Янки Купалы

Аннотация. В данной работе рассмотрен искусственный интеллект как новый фактор производства. Рассмотрены базовые факторы производства в контексте современности и прошлого. Рассмотрено применение искусственного интеллекта в экономике.

Ключевые слова: искусственный интеллект, факторы производства, классическая школа.

За последние несколько лет развитие искусственного интеллекта ускорилось в несколько раз, и если ещё пару лет назад мы могли увидеть созданные искусственным интеллектом самые простейшие тексты, изображения, видео и тому подобное, то сейчас мы можем наблюдать

полноценные произведения литературы, научные статьи, реалистичные видеоролики и музыкальные композиции. Сейчас искусственный интеллект стремительно внедряется во все сферы общественной жизни: от развлечений до управления в производстве экономических благ.

Определение искусственного интеллекта по теориям ученых различается. Например, искусственный интеллект – это технологии, включающие в себя набор средств, позволяющих компьютеру на основании накопленных знаний и специальных алгоритмов представлять ответы на вопросы и формулировать на их основе экспертные заключения, т.е. получать знания, не вкладываемые в него разработчиками [1]. В рамках другого определения искусственного интеллекта – это математическая модель, способная к самообучению, созданная по подобию человеческого мозга, работающая на основе специальных алгоритмов [2]. На современном этапе искусственный интеллект является неотъемлемым фактором развития производства и оказания услуг.

Традиционная теория факторов производства, представленная Жаном – Батистом Сэем, представителем классической экономической школы, включает в себя три основных составляющих: труд, земля, капитал. Труд, или рабочая сила, представляет собой деятельность человека, связанную с затратой человеческого капитала и направленную на изготовление материальных благ и оказание услуг. Человеческий капитал – это совокупность различных способностей человека: профессиональных, интеллектуальных, психических, физических и других. Труд как фактор, в отличие от других, является функцией жизнедеятельности человека [3]. Капитал выступает в виде активов, используемых для производства товаров и услуг неоднократно или постоянно. Он может выступать в виде денежного, производительного, ссудного, фиктивного капитала [3]. Земля является естественным фактором и выступает в качестве всеобщего, доступного всем средства производства. К этому фактору относятся сельскохозяйственные земли, залежи полезных ископаемых, леса [3]. Однако надо сказать, что данные факторы Ж.-Б.Сэй вывел в XIX веке, в то

время, когда ничего кроме рабочей силы и денежных средств не требовалось. С того времени прошло около двух веков, и несмотря на довольно небольшой промежуток времени относительно развития всей истории человечества, многое изменилось, в том числе способы и технологии производства товаров и услуг. Со временем к факторам производства учёные начали добавлять предпринимательскую способность. Предпринимательские способности — это набор каких-либо качеств умений и способностей человека, позволяющие ему в качестве предпринимателя находить и использовать лучшее сочетание факторов производства, анализировать насколько будут оправданы или допустимы те или иные риски [3]. Сейчас к факторам производства относятся: информация, научные знания, инновации и другие.

Включая искусственный интеллект в качестве нового фактора производства нужно учитывать тот момент, «как?», «где?» и «в каких именно сферах производства?» будет использоваться искусственный интеллект.

В настоящее время искусственный интеллект активно начинает использоваться во всех сферах производства. При производстве различных товаров, или уже в произведённом товаре, а также входе проверок и тестирования товаров, искусственный интеллект помогает обнаружить те дефекты, которые не возможно обнаружить невооружённым человеческим глазом или были пропущены в ходе проверки товара человеком, и помогает найти способ исправления этих дефектов в будущем.

В автомобилестроении искусственный интеллект активно используется в производстве, внедряется в автомобили для контроля состояния самого автомобиля и оповещении водителя о своевременном техническом обслуживании транспортного средства. Также в случае дорожно-транспортных происшествий в автомобилях предусмотрен искусственный интеллект способный вызвать экстренные службы, а в современных автомобилях кроме вызова экстренных служб, он может аккуратно вывезти и остановить автомобиль в безопасном месте, в случае если водителю стало плохо или он потерял сознание. В самолётах искусственный интеллект используется в

качестве автопилота, а также для оповещения пилотов о повреждениях воздушного транспортного средства.

В сфере искусства искусственный интеллект помогает инженерам в проектировании дизайнов домов, дизайнерам – в создании новых моделей дизайнов интерьеров, одежды, автомобилей и других товаров. Некоторые авторы произведений начинают использовать искусственный интеллект в написании своих произведений, художники – для создания идей для картин, или создание уже готовых изображений, музыканты – созданию музыкальных произведений.

В кинематографе искусственный интеллект не используется, однако он активно используется при съёмке видео различных жанров выкладываемых на интернет платформах.

Также искусственный интеллект активно внедряется в управлении логистических цепочек поставок, помогая анализировать более быстрые, короткие, экономные и безопасные маршруты доставки товаров.

В сельском хозяйстве искусственный интеллект используется для регулирования температуры в закрытых фермах, регулирует полив растений и влажность воздуха в помещениях. В сельскохозяйственной уборочной технике искусственный интеллект используется в качестве автопилота.

В IT-сфере искусственный интеллект уже активно помогает программистам в разработке кодов для создания сайтов и игр, а также улучшает работу с клиентами при помощи различных чат-ботов [4].

Но несмотря на огромное количество плюсов во внедрении искусственного интеллекта в различные сферы производства, у этого есть и минусы. Основным минусом является огромное сокращение работников по многим специальностям, что со временем может привести к кризису и увеличению уровня безработицы. Безработица – это социально-экономическое явление, которое выражается в наличии людей, которые способны и желают трудиться, но не могут найти работу по своей специальности или трудоустроиться вообще [5].

Таким образом, уже сейчас искусственный интеллект начинает заменять людей во многих сферах производства, а также в сфере оказания и различных услуг. В большей степени такая ситуация может касаться работников на производствах с тяжёлым физическим трудом, офисных работников, юристов, работников туристических агентств, программистов, логистов и других специалистов. На рынке труда будут востребованы высококачественно подготовленные работники с образованием и навыками в сфере программирования и искусственного интеллекта.

Не смотря на уже активное внедрение искусственного интеллекта в различные сферы общественной жизни, со временем, применение искусственного интеллекта в экономике и в нашей жизни, вообще, будет всё больше и больше. Однако, как бы мы не совершенствовали искусственный интеллект, человеческий контроль над ситуацией будет превыше всего. Потому что никакая система в случае любой внештатной ситуации, о которой в базе искусственного интеллекта не будет данных или о которой он не будет знать, а на обработку, которой потребуется время, не сможет среагировать как человек в случае повышенного адреналина в экстренной ситуации. Однако технический прогресс идёт вперёд, и через пару лет искусственный интеллект станет не только фактором производства, но и неотъемлемой частью нашей жизни.

Список литературы:

1. Пройдаков Э.М. Современное состояние исследований в области искусственного интеллекта// Цифровая экономика. – 2018. – №3 (3). – С. 50- 63.
2. Дороганов В.С., Баумгартен М.И. Возможные проблемы, возникающие при создании искусственного интеллекта// Вестник Кузбасского государственного технического университета. – 2013. – №4 (98). – С. 132-135.
3. Кураков Н.Т., Яковлев Г.Е. Курс экономической теории: учебное пособие: 2-е изд. доп и перераб. — Чебоксары: Изд-во Чувашского гос. ун-та – 2003. – 496 с.

4. Поляков А.А., Мамаджарова Т.А., Балашова Е.С. Искусственный интеллект - революция в современных отраслях промышленности// Естественно-гуманитарные исследования: международный журнал. – 2024. – №5 (55). – Краснодар. – 2024. – С. 283 – 290.

5. Болотнова Е.А., Аблаева Ж.И., Седова А.В. Безработица как социально-экономическое явление: её виды и последствия// Естественно-гуманитарные исследования: международный журнал. – Краснодар. – 2023. – №5 (49). – С. 27 – 33.

АНАЛИЗ И ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ РЕНТАБЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ПРИМЕРЕ ООО «СЛАДКОВСКО-ЗАРЕЧНОЕ»

Логинова А.А.

Студент специалитета,

Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова

Аннотация. В статье рассматривается понятие и сущность рентабельности, а также рассчитываются показатели рентабельности на примере крупного промышленного предприятия ООО «Сладковско-Заречное», а также на основе этого анализа будут представлены конкретные меры, которые позволят увеличить показатели рентабельности.

Ключевые слова: рентабельность, прибыль, эффективность, финансовая отчетность, финансовый анализ.

Эффективное управление рентабельностью выступает центральной задачей для достижения долгосрочного финансового успеха компании. Особенно в течении последних лет российские компании систематически сталкиваются с санкционным давлением, нестабильной политической ситуацией и иными внешними вызовами, которые способствуют ухудшению их финансового состояния в целом, а также снижению прибыльности и

рентабельности деятельности. Именно поэтому тема, выбранная для написания научного исследования, приобретает все большую актуальность.

Для начала следует определиться с определением понятия «рентабельность». Рассмотрим ниже различные подходы научных авторов к данному понятию.

Э.Э. Шамилева писала, что «рентабельность является одним из жизненно важных элементов оценки эффективности, показывающим долю прибыли по сравнению с инвестициями в активы, собственным капиталом или продажами. Повышение рентабельности является одной из ключевых задач для предприятий, особенно в контексте международной экономической интеграции» [5, с. 643].

С.А. Воробьева в своей научной статье упомянула, что «рентабельность представляет собой эффективность, прибыльность, доходность предприятия или предпринимательской деятельности» [2, с. 96].

«Рентабельность – это относительный показатель экономической эффективности, измеряющий соотношение полученной прибыли к затратам или используемым ресурсам» писала О.С. Лазарева в своем исследовании [3, с. 1324].

Итак, исходя из приведенных определений, следует сформулировать одно общее, которое будет содержать все наиболее важные характеристики анализируемого понятия. Рентабельность – это показатель, который характеризует уровень эффективности деятельности хозяйствующего субъекта. Он показывает сколько рублей прибыли получено на 1 рубль вложенных средств [4, с. 78]. Можно рассчитать рентабельность как всей деятельности компании, так и отдельных ее показателей, таких как запасы, оборотные активы, внеоборотные активы, собственный капитал, заемный капитал, валюта баланса и т.д.

Для более детального и углубленного анализа рентабельности необходимо произвести ее расчет на примере конкретного предприятия и дать оценку полученным результатам.

В качестве объекта исследования будет выступать ООО «Сладковско-Заречное» – это крупная нефтяная компания, образованная 19 июня 2006 года и зарегистрированная в г. Оренбург.

Информационной базой анализа рентабельности выступит бухгалтерско-финансовая отчетность объекта исследования, а именно его бухгалтерский баланс и отчет о финансовых результатах.

Для начала рассмотрим динамику основных финансовых показателей «Сладковско-Заречное», так как показатели рентабельности напрямую зависят от них (табл. 1).

Таблица 1 – Горизонтальный анализ основных финансовых показателей ООО «Сладковско-Заречное», тыс. руб.

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Абсолютное отклонение 2024 г. от 2022 г., тыс. руб.
Выручка	64 947 638	58 717 373	47 226 352	-17 721 286
Себестоимость продаж	46 027 701	43 419 327	38 264 622	-7 763 079
Валовая прибыль (убыток)	18 919 937	15 298 046	8 961 730	-9 958 207
Прибыль (убыток) от продаж	12 448 556	7 772 978	1 702 342	-10 746 214
Чистая прибыль (убыток)	9 124 368	1 605 712	-1 925 911	-11 050 279
Внеоборотные активы	72 763 471	77 940 234	84 974 027	12 210 556
Оборотные активы	25 114 526	19 991 330	12 589 664	-12 524 862

Проведенный горизонтальный анализ выявил устойчивую негативную динамику основных финансовых результатов деятельности ООО «Сладковско-Заречное». Несмотря на сокращение себестоимости, выручка снизилась большими темпами, что привело к резкому падению всех видов прибыли и переходу компании к убыточности по итогам 2024 года. Наблюдается рост внеоборотных активов при сокращении оборотных, что свидетельствует о потенциальном ухудшении ликвидности и несбалансированной структуре имущества.

Для комплексной оценки эффективности деятельности в условиях выявленных негативных тенденций необходимо проанализировать систему показателей рентабельности, расчет которых представлен в табл. 2.

Таблица 2 – Анализ показателей рентабельности ООО «Сладковско-Заречное», %

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Абсолютное отклонение 2024 г. от 2022 г., тыс. руб.
Рентабельность продаж	19,17	13,24	3,60	-15,56
Рентабельность затрат	19,82	3,70	-5,03	-24,86
Рентабельность продукции	14,05	2,73	-4,08	-18,13
Рентабельность внеоборотных активов	12,54	2,06	-2,27	-14,81
Рентабельность оборотных активов	36,33	8,03	-15,30	-51,63

Исходя из данных табл. 2 можно сделать следующие выводы. Все показатели рентабельности показали резкий спад и перешли в отрицательные значения, что говорит об убыточной и неэффективной деятельности ООО «Сладковско-Заречное».

Именно поэтому целесообразно предложить несколько рекомендаций, которые позволят увеличить рентабельность деятельности ООО «Сладковско-Заречное», а значит и повысить прибыльность компании.

1) Оптимизация управления оборотными активами.

Данная мера должна быть направлена на высвобождение средств, которые заморожены в запасах и дебиторской задолженности. Для этого необходимо провести детальный анализ деловой активности ООО «Сладковско-Заречное», который будет в себя включать: анализ оборачиваемости и продолжительности 1 оборота запасов, для выявления и ликвидации излишних или неликвидных товарно-материальных ценностей.

2) Разработка программы восстановления объемов продаж и маржинальности.

При реализации данной рекомендации следует пересмотреть ценовую и маркетинговую стратегии компании или полностью их заменить на новые, для

стимулирования спроса и привлечения новых клиентов за счет выхода на новые рынки сбыта [1, с. 328].

Подводя итог проведенному исследованию, можно с уверенностью утверждать, что рентабельность – это наиболее важный финансово-экономический показатель, который показывает, насколько эффективна деятельность компании. В ходе исследования был проведен анализ рентабельности ООО «Сладковско-Заречное», который показал отрицательную динамику показателей рентабельности и убыточность деятельности предприятия, поэтому были предложены рекомендации, своевременное внедрение которых поможет улучшить ситуацию.

Список литературы:

1. Бакаева, З.Р. Основные направления повышения рентабельности предприятия/ З.Р. Бакаева// Современные направления развития аграрной науки: Материалы Всероссийской (национальной) научно-практической конференции, посвященной памяти заслуженного деятеля науки КБР, профессора М.А. Жабалиева, Нальчик, 30 апреля 2025 года. – Нальчик: Кабардино-Балкарский государственный аграрный университет им. В.М. Кокова, 2025. – С. 328-330. – EDN NYMYEC.
2. Воробьева, С.А. Сущность рентабельности предприятия и расчет ее показателей/ С.А. Воробьева// Молодежь и XXI век - 2022: Материалы 12-й Международной молодежной научной конференции. В 4-х томах, Курск, 17–18 февраля 2022 года/ Отв. редактор М.С. Разумов. Том 1. – Курск: Юго-Западный государственный университет, 2022. – С. 96-98. – EDN AGNJPM.
3. Лазарева, О.С. Прогнозирование финансового состояния и финансовой устойчивости предприятия/ О.С. Лазарева, И.Н. Советов// Экономика и предпринимательство. – 2022. – №6 (143). – С. 1324-1327. – DOI 10.34925/EIP.2022.143.6.246. – EDN BGZYHI.
4. Шлапакова, Н.А. Рентабельность как показатель эффективной деятельности предприятия/ Н.А. Шлапакова, К.А. Исаичев// Актуальные

проблемы науки и практики в различных отраслях народного хозяйства : Сборник докладов VII Национальной научно–практической конференции, Пенза, 29–30 апреля 2024 года. – Пенза, 2024. – С. 78-82. – EDN RBZFWWS.

5. Якшин, В.А. Некоторые вопросы рентабельности предприятия/ В.А. Якшин, Э.Э. Шамилева// Инновационная парадигма экономических механизмов хозяйствования: СБОРНИК НАУЧНЫХ ТРУДОВ VIII МЕЖДУНАРОДНОЙ НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКОЙ КОНФЕРЕНЦИИ, Симферополь, 16 мая 2023 года. – Симферополь: Общество с ограниченной ответственностью «Издательство Типография «Ариал», 2023. – С. 643-644. – EDN VBAZBT.

БУДУЩЕЕ МОТИВАЦИИ: ПОКОЛЕНИЕ Z И ЕГО ПРИОРИТЕТЫ

Мадорский В.В.

Студент бакалавриата,

Южный федеральный университет

Аннотация. В статье исследуются особенности трудовой мотивации поколения Z на современном рынке труда. На основе теоретического анализа выявлены ключевые отличия мотивационной структуры зумеров от предыдущих поколений, проявляющиеся в отношении к карьерной траектории, организационной иерархии, технологиям и ценностям труда. Эмпирической базой исследования выступил социологический опрос. Результаты подтвердили гипотезу о синтетическом характере мотивации поколения Z, для которого одинаково значимы стабильный оклад, гибкость графика, возможность карьерного роста и осмысленность деятельности. На основе проведенного анализа сформулированы практические рекомендации для работодателей по адаптации систем мотивации и организационной культуры к запросам нового поколения.

Ключевые слова: поколение Z, трудовая мотивация, управление персоналом, поколенческие различия, мотивационные факторы, карьерные ориентации, гибкий график, организационная культура, рынок труда.

В науке управления особенно важными являются вопросы поиска, подготовки, воспитания и удержания кадров для компаний в частности и на рынке труда в целом. Вследствие изменения половозрастной пирамиды на рынке труда относительно всех стран мира появляется необходимость исследования сменяющего предыдущее поколения. Поэтому в данном исследовании будут рассмотрены условия формирования и особенности мотивации труда нового поколения, и они будут сравнены с мотивацией предыдущих поколений вследствие объемного и структурного характера изменений предпочтений, вызванных стремительным качественным изменением жизни населения из-за ускорения научно-технического прогресса и глобализации [1].

Ключевое отличие трудовой мотивации зумеров от других заключается в самой природе взаимодействия с технологиями. Поколение X адаптировалось к цифровой среде в зрелом возрасте. Миллениалы активно интегрировали технологии в повседневную жизнь. Поколение Z — это первая когорта, которой важен онлайн формат. Это порождает их естественную потребность в гибкости, не соответствующей графику восьмичасового рабочего дня. Для них гибкий график труда и концепция «work-life balance» является базовым ожиданием [2].

Поколение X в целом принимает традиционные иерархические структуры, а миллениалы менее иерархичны. Поколение Z, выросшее в эпоху децентрализованных цифровых платформ, демонстрирует наиболее выраженное неприятие жесткой иерархии. Для них эффективный лидер — это наставник, который предоставляет ресурсы, дает быструю обратную связь и признает их компетентность. Ценность команды и лидера определяется для зумеров реальной эффективностью и способностью создавать психологически безопасную среду и рабочую обстановку [3].

Кроме того, в отличие от бумеров, поколение Z демонстрирует принципиально иной подход к профессии. Для зумеров характерна концепция «портфолио-карьеры» или «сетевой траектории», где ценность представляет собой накопление разнообразного опыта, компетенций и проектов. Стабильность для них заключается в поддержании собственной конкурентоспособности и наличии альтернативы на рынке труда [4].

В отношении ценности труда зумеры также имеют отличия: для поколения X труд в первую очередь — инструмент обеспечения материального благополучия и безопасности семьи, а для миллениалов — сфера самореализации и личностного роста, для поколения Z важна экзистенциальная составляющая труда. Зумеры ожидают от работы четко поставленных задач и соответствия их личным ценностям и убеждениям. Они стремятся видеть непосредственное позитивное воздействие результата своего труда на общество или окружающую среду [5].

Таким образом, мотивация поколения Z кардинально отличается от предыдущих поколений. В некоторых аспектах она схожа с поколениями X и Y, но есть и совершенно разные аспекты, вызванные глобализацией и взрослением в цифровую эпоху. Поэтому необходимо грамотно подходить к подбору персонала и его мотивации в условиях неопределенности и смены половозрастной пирамиды на рынке труда.

Для подтверждения и сравнения теоретических концепций был проведен социальный опрос, вопросы которого были направлены на выявление возможных мотиваций труда учащихся, с выборкой в 107 человек, проведенного с 10 сентября по 5 октября 2025г., среди студентов высших и средне-специальных учебных заведений, которые работают или хотят работать по профессии.

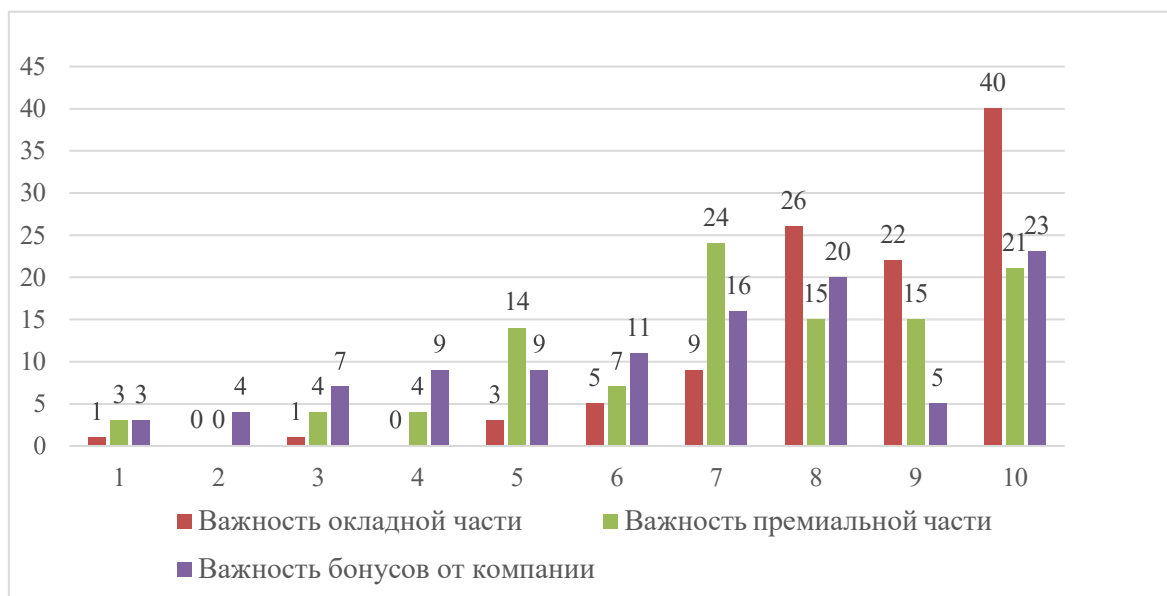


Рисунок 1 – Восходящая тенденция важности материальной мотивации

Основным вопросами в категории материальных аспектов мотивации были: насколько важна материальная мотивация в целом и какие типы материальной мотивации важны больше всего? Ответы на которые представлены на рис. 1.

Прослеживается положительная тенденция важности материальной мотивации для трудовой мотивации поколения Z. Главную роль продолжает играть окладная часть, большинство респондентов выделили её, как самую важную – 40, 22 и 26 ответов с важностью в 10, 9 и 8 в окладной части в сравнении с 23, 5, 20 и 21, 15, 15 ответами с этой же важностью в типе бонусов и премиальной части соответственно. Но, более полярное мнение у зумеров в области бонусов от компании, это говорит о необходимости выборочного применения этого типа мотивация.

Для анализа влияния условий труда были заданы вопросы насчет важности гибкого и удаленного графиков труда и открытого рабочего пространства, ответы на которые представлены на рис. 2.

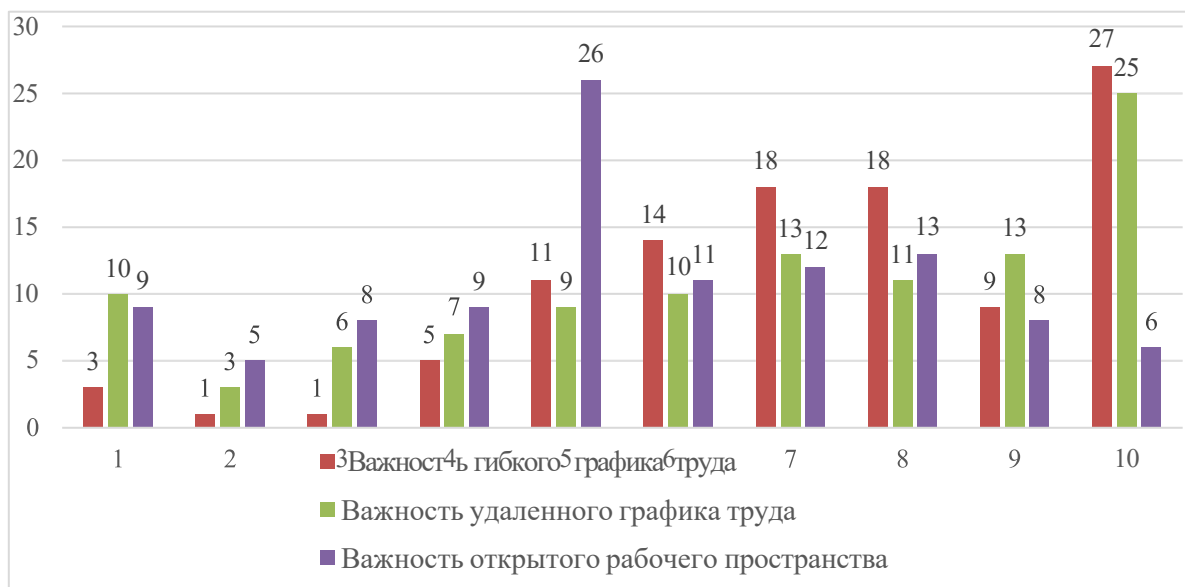


Рисунок 2 – Оценка важности факторов условия труда

Прослеживается положительная динамика важности гибкого и удаленного графиков труда, но более важным является гибкий график, и вместе с этим части респондентов не импонирует удаленный график. Но есть и те, кто резко против них: около 30% поставило оценку 4 и ниже, что говорит о приверженности к личному рабочему месту.

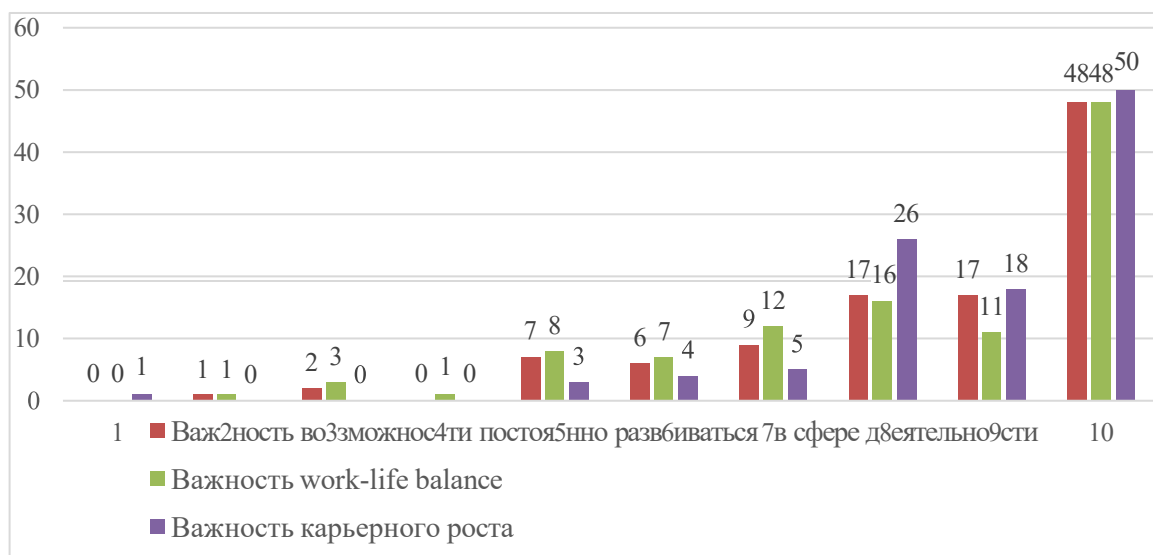


Рисунок 3 – важность разных аспектов нематериальной мотивации в работе среди поколения Z

Прослеживается положительная тенденция важности разных аспектов нематериальной мотивации в работе среди поколения Z. Почти половина респондентов в каждой из концепций отметило, что эти аспекты скорее самые важные в работе, поставив оценку «10», но для поколения Z важнее возможность карьерного роста, чем две другие идеи.

Таким образом, можно сказать, что выводы проведенного опроса подтверждают теоретические концепции, и для эффективного поиска, подготовки, воспитания и удержания работников поколения Z работодателям необходимо:

1. Внедрять комплексные пакеты мотивации, сочетающие конкурентный фиксированный оклад как базис финансовой стабильности с персонализированными нематериальными стимулами. Ключевым элементом такой системы должна стать гарантированная гибкость графика и возможность удаленной работы, трансформирующаяся из бонуса в стандартное условие трудового договора;

2. Создавайте среду, основанную на принципах горизонтальной коммуникации и партнерства. Руководителям необходимо перейти от роли формального контролера к роли наставника;

3. Четко артикулируйте и демонстрируйте миссию компании и социальную значимость ее деятельности. Для удержания талантов разрабатывайте индивидуальные карьерные траектории, фокусируясь не на вертикальном росте.

Список литературы:

1. Лескова В.В. Зумеры как социокультурная когорта//Секция 1. Теоретические и методологические аспекты современной социологии. – С. 180.
2. Суховская Д.Н. Социологическое исследование поведенческой моды поколения Z: зумеры и практики филантропии//Вестник Томского государственного университета. Философия. Социология. Политология. – 2022. – №66. – С. 160-178.
3. Лебедева Надежда Юрьевна, Лобова Елена Сергеевна, Лебедев Евгений Викторович. Особенности мотивации к труду поколения зумеров// Вестник ПНИПУ. Социально-экономические науки. 2023. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-motivatsii-k-trudu-pokoleniya-zumerov> (дата обращения: 03.10.2025).
4. Парфенова О.А., Петухова И.С. Зумеры и бумеры: межпоколенная солидарность в современном российском обществе//Вестник Московского университета. Серия 18. Социология и политология. – 2024. – Т. 30. – №3. – С. 231-253.
5. Секерин В.Д., Горяинова А.И., Семенова В.В. Особенности трудовой мотивации сотрудников поколения Z// Вестник Государственного университета просвещения. Серия: Экономика. – 2022. – №4. – С. 69-75.

УПРАВЛЕНИЕ УДАЛЕННЫМИ КОМАНДАМИ: АНАЛИЗ ВЫЗОВОВ ДЛЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ И КОММУНИКАЦИИ

Манухина В.Д.

Студент бакалавриата,

Нижегородский институт управления — филиал РАНХиГС

Начуный руководитель

Лохина И. Н.

кандидат эконом. наук, доцент,

доцент кафедры финансов и правового регулирования финансовых рынков,

Нижегородский институт управления — филиал РАНХиГС

Аннотация. В статье рассматриваются основные проблемы компаний при переходе на удаленную работу. Анализируются трудности в поддержании корпоративной культуры и организации эффективного общения в коллективе. Рассматриваются возможные практические решения по настройке рабочих процессов и изменению подходов к управлению командами.

Ключевые слова: удаленная работа, корпоративная культура, коммуникации, управление, сотрудники, эффективность работы

Современная деловая среда характеризуется масштабным переходом компаний на дистанционные форматы работы. Этот тренд, получивший особое развитие в последние годы, принес организациям не только новые возможности, но и серьезные системные вызовы. В условиях физической разобщенности коллективов наиболее уязвимыми оказываются фундаментальные основы организационного функционирования — корпоративная культура и эффективность коммуникационных процессов. Проблема исследования заключается в нарастающем противоречии между традиционными системами управления, сформированными для офисной среды, и требованиями дистанционного формата работы. Это противоречие проявляется в ослаблении социальных связей внутри коллектива, снижении

уровня доверия и в постоянных сбоях информационного обмена [1]. В результате организации сталкиваются с множеством негативных последствий: снижение производительности труда, рост текучести кадров и потеря конкурентных преимуществ. Цель данного исследования состоит в комплексном анализе ключевых проблем, возникающих при управлении удаленными командами, и разработке практических решений для сохранения корпоративной культуры и оптимизации коммуникаций в новых условиях работы.

Переход на удаленную работу — это не просто смена локации, а фундаментальное преобразование подходов к управлению. Классическая модель визуального контроля теряет эффективность в цифровой среде. На первый план выходит управление по целям, где ценность сотрудника определяется конкретными результатами, а не количеством проведенных за компьютером часов. Роль руководителя смещается в сторону наставника и организатора, способного создать условия для продуктивной автономной работы команды. В свою очередь живая корпоративная среда, формируемая через неформальное общение и совместные ритуалы, в удаленном формате утрачивает основу. Без регулярного личного взаимодействия ослабевают социальные связи, что приводит к размыванию общей идентичности и росту ощущения изоляции среди сотрудников. Дистанционное взаимодействие в целом создает несколько серьезных угроз, таких как: упрощение коммуникации, которое ведет к частым недопониманиям из-за отсутствия невербальных сигналов; постоянная вовлеченность в цифровые каналы, вызывающая хроническую усталость и снижение продуктивности; а также исчезновение пространства для спонтанного общения, которое подавляет креативность и инновационный потенциал коллектива. Таким образом, удаленный формат требует пересмотра традиционных бизнес-процессов и создания новых механизмов поддержки организационной эффективности [2].

Наиболее ощутимым последствием перехода на дистанционный формат стало размытие неформальных связей, составляющих основу организационной

культуры. Исчезновение спонтанных коммуникаций — кратких диалогов в коридоре, совместных перекусов и неформального общения после встреч — привело к ослаблению социального капитала команды. Коллектив постепенно трансформируется в группу изолированных специалистов, связанных преимущественно формальными задачами. Особенно ярко эта проблема проявляется в процессе адаптации новых сотрудников. Лишенные возможности естественного погружения в социальную среду организации, новички остаются в роли внешних исполнителей, не формируя эмоциональной связи с компанией и коллегами. Результатом становится рост текучести кадров на испытательном сроке и снижение лояльности среди всех сотрудников, что в долгосрочной перспективе угрожает целостности корпоративной идентичности [3]. Ключевая проблема — фрагментация данных: важная информация распределяется между множеством несвязанных платформ, от почты до мессенджеров, что лишает команду целостного видения проекта и превращает поиск нужных сведений в отдельную задачу [4]. Повседневной практикой стали коммуникационные сбои: текстовое общение, лишённое невербальных сигналов, регулярно порождает недопонимание. Значительные ресурсы тратятся на бесконечные уточнения и исправления ошибок интерпретации. Кроме того, наблюдается замедление процесса принятия решений. Эти проблемы демонстрируют, что удаленный формат не просто переносит офисные процессы в цифровое пространство, а требует пересмотра самих принципов организационного взаимодействия и построения корпоративной культуры [5]. На их основе можно сформулировать конкретные меры, позволяющие не просто нивелировать риски удаленной работы, но и создать новые конкурентные преимущества.

Чтобы противостоять размыванию корпоративного духа, компаниям необходимо перейти от стихийного поддержания культуры к ее целенаправленному проектированию в цифровой среде. Первым шагом должно стать создание Цифрового кодекса — живого документа, который в понятной форме фиксирует не только ценности, но и практические поведенческие нормы, ожидаемые в виртуальном пространстве: от этикета в мессенджерах до

принципов цифрового сотрудничества. Второй ключевой мерой является внедрение запланированных ритуалов и системы менторства. Если неформальное общение исчезло, его необходимо компенсировать продуманными форматами: виртуальными кофе-брейками с случайным выбором участников, тематическими каналами для обсуждения хобби, обязательной программой наставничества для новичков. Эти структурированные взаимодействия воссоздают «социальную ткань» коллектива, обеспечивая передачу не только знаний, но и корпоративных ценностей. Борьба с информационным хаосом требует внедрения четких правил. Необходимо разработать и формализовать регламент коммуникаций, который однозначно определит, для каких целей используется каждый канал. Например: срочные вопросы — в мессенджер, проектные обсуждения — в задачи, стратегические темы — на видеоконференции. Это снизит когнитивную нагрузку и предотвратит потерю информации. Краеугольным камнем эффективной коммуникации остаются регулярные личные встречи один-на-один между руководителем и сотрудником. Эти беседы не должны сводиться к контролю задач; их главная цель — обсуждение профессионального развития, выявление возможных трудностей и поддержание личного контакта, что невозможно достичь в рамках общих созвонов. Наконец, сами руководители должны осознать, что управление удаленной командой — это отдельный навык. Компаниям следует инвестировать в их обучение, развивая компетенции в области удаленного фасилитирования, синхронной коммуникации и управления на основе данных. Только когда руководитель перестает быть надзирателем и становится настоящим лидером, удаленная команда может раскрыть свой полный потенциал.

Проведенный анализ наглядно показывает, что проблемы, возникающие при управлении удаленными командами, носят не случайный, а системный характер. Невозможно решить лишь одну из них — например, оптимизировать коммуникацию, оставив без внимания кризис корпоративной культуры. Эффективное функционирование распределенных коллективов требует

целостного, комплексного подхода, при котором меры в области коммуникации, культуры и управления реализуются синхронно и взаимно дополняют друг друга.

Ключевой инсайт исследования заключается в том, что корпоративная культура и качество коммуникации перестают быть просто элементами «мягких навыков», а напрямую определяют операционную и финансовую результативность бизнеса. В удаленном формате именно они становятся тем фундаментом, на котором строится продуктивность, инновационный потенциал и, в конечном счете, конкурентоспособность компании. Успех в новой реальности определяется готовностью компании целенаправленно инвестировать ресурсы в построение продуманной экосистемы удаленной работы [6].

Список литературы:

1. Браун, Т. Управление удаленными командами: вызовы и решения// Журнал современных управленческих технологий. 2021. Т. 12. №3. С. 45-58.
2. Иванов, А.И., Петрова, Е.В. Корпоративная культура и дистанционная работа: как сохранить идентичность// Вестник корпоративного управления. 2022. №2. С. 30-42.
3. Орлов, В.Р. Адаптация новых сотрудников в условиях удаленной работы: проблемы и решения// Научный вестник. 2022. Т. 9. №5. С. 50-62.
4. Кузнецова, Н.В. Эффективность коммуникаций в виртуальных командах// Исследования в области управления. 2021. Т. 11. №4. С. 77-89.
5. Смирнов, И.А. Коммуникационные стратегии в условиях удаленной работы// Современные проблемы управления. 2023. Т. 15. №1. С. 15-27.
6. Федорова, Л.А. Перспективы управления корпоративной культурой в цифровую эпоху// Журнал управления и бизнеса. 2023. Т. 14. №3. С. 10-20.

ПРОЦЕСС ОТБОРА АКЦИЙ РОСТА ДЛЯ ФОРМИРОВАНИЯ ИНВЕСТИЦИОННОГО ПОРТФЕЛЯ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

Мите И.А.

Студент магистратуры,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

Аннотация. Статья посвящена вопросам формирования инвестиционного портфеля при помощи отбора акций роста в современных условиях. Определены показатели, на основе которых можно отобрать данные акции. В статье также приводится практический результат применения методики, предложенной автором.

Ключевые слова: финансовый рынок, инвестиционный портфель, акции роста, ценные бумаги.

В современных условиях каждый инвестор рассчитывает на быстрое получение, как можно большей по размеру, прибыли от своих инвестиций. Соответственно, чем выше прогнозируемая доходность по финансовому инструменту, тем выше его рискованность.

Отношение к риску у каждого инвестора разное, но, если он готов рисковать и при этом не имеет достаточного уровня средств для инвестирования в производные финансовые инструменты, следует рассмотреть стратегию инвестирования в акции роста. [2, с. 58].

Если говорить о преимуществах данного вида акций, можно выделить высокую доходность, которая может достигать 500% прибыли в год. Кроме того, такой бизнес имеет большие перспективы роста, продаж, денежного потока. Как правило, компания внедряет в свою деятельность различные инновации, которые делают ее продукт отличным от остальных. Часто компании, которые выпускают акции роста являются широко известными, узнаваемыми [4, с. 2].

Проанализировав различные литературные источники, было выявлено, что авторы выделяют разные факторы, по которым можно отобрать акции роста, также были обнаружены разные нормативные значения, которые присваивают специалисты своим факторам. [5, с. 98].

Автором данной работы были обобщены изученные показатели, на основе которых предлагается выстраивать методику для отбора акций роста:

- темп роста выручки;
- темп роста прибыли;
- мультипликатор P/E [3; с.605];
- уровень листинга;
- CAPEX;
- ROE.

Вышеуказанные показатели наиболее точно характеризуют акции роста: компании должны расти в продажах, прибыли, должен быть явный рост капитальных затрат, а также рост рентабельности капитала.

На основе данных показателей предложим методику отбора акций роста на Московской фондовой бирже:

1. определить среднее значение мультипликатора P/E для ценных бумаг в интервале 10-25 [1, с.163];
2. определить уровень листинга и исключить акции с третьим уровнем;
3. рассчитать для каждой компании темпы прироста выручки, абсолютное изменение прибыли за три года;
4. рассчитать темп прироста CAPEX, абсолютное изменение ROE за три года;
5. присвоить баллы для того, чтобы выделить наиболее привлекательные компании. Например, анализируются 10 компаний на основе ROE. У той, что ROE самый большой, имеет 10 баллов (хорошо), с чуть меньшим — 9 баллов и так далее по убыванию;
6. произвести интервальное шкалирование на основе полученных результатов;

7. рассчитывать удельные веса акций в портфеле предлагается исходя из набранных баллов в рейтинговой модели.

Проведем на практике отбор активов по предложенной методике. На первом этапе было отобрано 37 компаний со значением Р/Е от 10 до 25. Далее, исключим компании с третьим уровнем листинга. Из 37 акций, с 3 уровнем листинга оказалось 20, в нашей выборке осталось 17 компаний из разных отраслей. Проведем расчет вышеуказанных показателей, по итогу которого получится таблица с сводными баллами по каждому показателю.

Таблица 1 – Сводная таблица показателей отобранных компаний

Тикер	Баллы				
	Темп прироста Сарех, 2024/2022	Абсолютное изменение ROE, 2024/2022	Темп прироста Выручки, 2024/2022	Абсолютное изменение чистой прибыли, 2024/2022	Итого
YDEX	11	13	15	17	56
CNRU	15	14	11	13	53
VSEH	14	15	14	9	52
ASTR	16	1	17	14	48
OZPH	17	9	9	11	46
UGLD	6	16	8	16	46
DATA	3	12	16	12	43
VSMO	10	10	4	15	39
POSI	13	4	13	7	37
MTSS	4	17	7	8	36
MRKZ	5	11	6	10	32
SOFL	12	3	12	5	32
RTKM	8	8	5	4	25
BELU	2	7	10	6	25
AKRN	9	5	1	3	18
ALRS	7	6	2	2	17
GMKN	1	2	3	1	7

Для определение наиболее привлекательных компаний произведем интервальное шкалирование. Шаг интервала равен 17, так как максимальный балл 68, минимальный 4.

Таблица 2 – Интервальная шкала оценки

Интервал	Оценка
4-21	Не подходят
22-39	Наименее подходящие
40-57	Наиболее подходящие
58-68	Абсолютно подходящие

На основе данной шкалы можно сказать, что компании с тикерами AKRN, ALRS, GMKN не подходят для включения в инвестиционный портфель.

Далее произведем расчет удельного веса акций в портфеле исходя из набранных баллов.

Таблица 3 – Удельный вес акций в сформированном портфеле

Тикер	Итоговый балл	Удельный вес, %	Отрасль
YDEX	56	9,8	IT, интернет
CNRU	53	9,3	IT, недвижимость
VSEH	52	9,1	Ритейл
ASTR	48	8,4	Производство ПО
OZPH	46	8,1	Фармацевтика
UGLD	46	8,1	Промышленность, драг. Металлы
DATA	43	7,5	Производство ПО
VSMO	39	6,8	Промышленность, металлургия
POSI	37	6,5	IT
MTSS	36	6,3	Телекоммуникации
MRKZ	32	5,6	Электроэнергетика
SOFL	32	5,6	Производство ПО
RTKM	25	4,4	Телекоммуникации
BELU	25	4,4	Ритейл
Итог	570	100	-

Таким образом, был проведен отбор акций роста по предложенной, автором данной работы, методике отбора активов в портфель. На сегодняшний день наибольшая концентрация подобных акций находится в сфере IT и производства программных продуктов, что обусловлено в свою очередь современными трендами, которые подтверждаются произведенными расчетами.

Список литературы:

1. Алехин, Б.И. Рынок ценных бумаг: учебник и практикум для вузов/ Б.И. Алехин. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 474 с. — URL: <https://urait.ru/bcode/580948> (дата обращения: 03.11.2025).
2. Михайленко, М.Н. Рынок ценных бумаг: учебник и практикум для вузов/ М.Н. Михайленко. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 340 с. — URL: <https://urait.ru/bcode/560168> (дата обращения: 05.11.2025).
3. Теплова, Т.В. Инвестиции: учебник и практикум для вузов/ Т.В. Теплова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 781 с. — URL: <https://urait.ru/bcode/534717> (дата обращения: 05.11.2025)..
4. Тимофеева, В.А. Акции стоимости и акции роста: конкурентные преимущества/ В.А. Тимофеева// Россия молодая: Сборник материалов XIV Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, Кемерово, 19–21 апреля 2022 года/ Редколлегия: К.С. Костиков (отв. ред.) [и др.]. – Кемерово: Кузбасский государственный технический университет имени Т.Ф. Горбачева, 2022. – С. 84113.1-84113.4.
5. Томилов, А.В. Инвестиционная стратегия и ее виды в зарубежных исследованиях/ А.В. Томилов// Экономика и бизнес: теория и практика. – 2024. – №2-2(108). – С. 93-104.

ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЕ КАК ИНСТРУМЕНТ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕСОМ В БЬЮТИ-ИНДУСТРИИ

Моргунова Я.И.

Студент бакалавриата,

Самарский национальный исследовательский университет

им. академика С.П. Королева

Шарипзянова К.Р.

Студент бакалавриата,

Самарский национальный исследовательский университет

им. академика С.П. Королева

Аннотация. Статья посвящена анализу импортозамещения как инструмента эффективного управления бизнесом в бьюти-индустрии России. На примере конкретного отечественного бренда раскрываются его конкурентные преимущества и вызовы, связанные с импортозамещением. В работе сформулированы практические рекомендации по укреплению позиции на рынке для российских бьюти-компаний.

Ключевые слова: импортозамещение, бьюти-индустрия, управление бизнесом.

Одним из самых перспективных и развивающихся направлений в современной экономике России является бьюти-сфера, которая демонстрирует устойчивый рост даже в условиях внешних вызовов. По данным аналитического агентства INFOline, объём рынка косметики, парфюмерии и товаров для ухода за лицом и телом в 2024 году достиг 1,11 трлн руб., с ростом на 16,8% по сравнению с предыдущим годом [1]. Рынок бьюти-индустрии в России в основном был представлен продукцией зарубежных компаний. Но с 2022 года многие компании прекратили свои поставки на российский рынок. Импортозамещение стало ключевым инструментом эффективного управления в

бьюти-сфере, позволяющим отечественным компаниям заполнять ниши, которые освободились после ухода иностранных игроков.

После введенных против России санкций в 2022 году, которые привели к уходу с отечественного рынка более 40 международных брендов, механизмы импортозамещения стали особенно актуальными в бьюти-индустрии. Поэтому основной целью исследования является анализ импортозамещения как эффективного управления бизнесом в бьюти-индустрии на примере бренда Influence Beauty. Данный бренд специализируется на производстве декоративной косметики, сочетая в своих продуктах актуальные тенденции, высокие технологии и научные подходы. Косметика бренда Influence Beauty создана для смелых, безупречных и космически стильных образов современных женщин.

Для того, чтобы оценить внутренние сильные и слабые стороны бренда Influence Beauty был использован SWOT-анализ. Среди сильных сторон выявлены – высокое качество продукции, узнаваемость бренда, широкий ассортимент и инновации; слабые стороны – высокая цена, ограниченная дистрибуция, зависимость от определенных каналов продаж. Возможности включают расширение на новые рынки, рост онлайн-продаж, сотрудничество с блогерами, разработка новых продуктов; угрозы – высокая конкуренция, изменения в законодательстве, экономические колебания [2].

Также было проведено сравнение бренда Influence Beauty с похожим французским брендом L'Oréal Paris. Были проанализированы отзывы на продукцию этих брендов в интернет-магазине косметики и парфюмерии «Золотое яблоко» [3]. Для анализа взяты отзывы на отдельные виды продукции: консилер, тональный крем, помада и тушь. В рамках сравнительного анализа были выявлены характеристики отзывов, которые также позволили выявить сильные и слабые стороны брендов по мнению потребителей.

Таблица 1 - Анализ отзывов на бренды InfluenceBeauty и L'Oréal Paris

	Influence Beauty		Loreal Paris		Influence Beauty		Loreal Paris	
	Оценка	Кол-во отзывов	Оценка	Кол-во отзывов	Оценка	Кол-во отзывов	Оценка	Кол-во отзывов
	Тональный крем				Консилер			
1	4,1	276	4,4	1061	4,2	190	4,2	125
2	4	603	4,1	125	4,4	456	4,4	1728
3	4	182	4	189	4	490	4,5	649
4	4,3	46			4,3	56	4,2	23
5	4,3	33			4,3	200		
6	3,7	3			5	8		
7	3,7	67						
Ср.оценка	4,0	1210	4,2	1375	4,37	1400	4,33	2525
	Тушь для ресниц				Помада/блеск для губ			
1	3,8	42	4,4	1527	4,6	463	4,6	444
2	4,6	139	4,6	945	4,6	76	4,7	527
3	3,9	63	4,6	613	4,3	149	4,7	373
4	3,8	23	4,2	483	3	165	4,8	417
5	4	37	4,7	550	4,7	43	4,8	264
6	3,1	13	4,3	133	4,6	89		
7	3,1	33	3,5	111				
8			3,5	185				
9			4,4	19				
10			4,2	14				
11			3,1	43				
12			3,9	56				
Ср.оценка	3,76	350	4,12	4679	4,3	985	4,72	2025

Результаты сравнительного анализа оказались следующими: российский бренд Influence Beauty уступает французскому бренду Loreal Paris по средней оценке. Также количество отзывов на LorealParis в 2.5 раза превышает количество отзывов на Influence Beauty, но это можно объяснить тем, что французский бренд на рынке присутствует дольше, нежели российский.

По результатам исследования, можно дать следующие рекомендации по эффективному управлению бизнесом через импортозамещение:

- 1) повышать узнаваемость брендов благодаря инфлюенсерам и коллаборациям с блогерами.
- 2) постоянно адаптировать ассортимент, анализируя актуальные тренды
- 3) решать проблему через скидки и программы лояльности
- 4) расширять дистрибуцию, а также вход в офлайн-сети
- 5) внедрять бюджетные линейки и промо-акции

Подводя итог, отметим, что импортозамещение меняет управление бизнесом в бьюти-сфере, даёт брендам больше возможностей развития и продвижения на российском рынке. Данные рекомендации поспособствуют появлению новых брендов и развитию уже имеющихся, а всё это, в свою очередь, позволит увеличить долю отечественной продукции на рынке.

Список литературы:

1. Рынок косметики, парфюмерии и товаров для ухода за лицом и телом в России в 2024–2025 гг.// Здрав.Эксперт: [сайт]. — URL: [https://zdrav.expert/index.php/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F:%D0%9A%D0%BE%D1%81%D0%BC%D0%B5%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B0_\(%D1%80%D1%8B%D0%BD%D0%BE%D0%BA_%D0%A0%D0%BE%D1%81%D1%81%D0%B8%D0%B8\)](https://zdrav.expert/index.php/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F:%D0%9A%D0%BE%D1%81%D0%BC%D0%B5%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B0_(%D1%80%D1%8B%D0%BD%D0%BE%D0%BA_%D0%A0%D0%BE%D1%81%D1%81%D0%B8%D0%B8)) (дата обращения: 01.11.2025)
2. InfluenceBeauty: офиц. сайт. — URL: <https://influence.me> (дата обращения: 01.11.2025)
3. Золотое яблоко: [сайт]. — URL: <https://goldapple.ru> (дата обращения: 01.11.2025)
4. Пурлик, В.М. Управление эффективностью деятельности организации: учебник для вузов/ В.М. Пурлик. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 207 с. — Текст: электронный// Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/566905> (дата обращения: 02.11.2025)
5. Дерен, В.И. Экономика и международный бизнес: учебник и практикум для вузов/ В.И. Дерен, А.В. Дерен, О.Н. Миркина. — 4-е изд., испр. и доп. —

Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 327 с. — Текст: электронный//
Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/565194>
(дата обращения: 02.11.2025).

**МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА В КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОМ
БИЗНЕСЕ: ВНУТРЕННИЙ КЛИЕНТ КАК КЛЮЧ
К ВНЕШНЕМУ УСПЕХУ**

Небольсина В.М.

Студент магистратуры,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

Научный руководитель

Кемаева М.В.

Аннотация. Статья «Мотивация персонала в клиентоориентированном бизнесе: внутренний клиент как ключ к внешнему успеху» посвящена стратегической роли сотрудников в сервисной модели бизнеса. Автор рассматривает персонал как «внутренних клиентов», от качества взаимодействия с которыми напрямую зависит удовлетворённость и лояльность внешних клиентов. Особое внимание уделяется построению эффективной системы мотивации, включая материальные и нематериальные стимулы, а также горизонтальные карьерные траектории как современный способ повышения вовлечённости без необходимости продвижения по иерархии. В статье приводятся данные исследований Gallup, Harvard Business Review и Deloitte, подтверждающие прямую связь между удовлетворённостью сотрудников и успехом компании на рынке. Работа представляет практическую ценность для руководителей, HR-специалистов и всех, кто стремится повысить качество клиентского сервиса через развитие корпоративной культуры и внутреннего бренда.

Ключевые слова: мотивация персонала, клиентоориентированность, внутренний клиент, вовлечённость сотрудников, корпоративная культура, горизонтальная карьера, лояльность клиентов, внутренний бренд, удовлетворённость персонала, сервисный бизнес.

Клиентоориентированный бизнес сегодня находится в фокусе стремительных изменений. В борьбе за лояльность потребителя важным фактором становится не только качество продукта или услуги, но и уровень сервиса, который напрямую зависит от мотивации и вовлечённости персонала. Современные организации все чаще рассматривают сотрудников как «внутренних клиентов» — носителей корпоративных ценностей и посредников между брендом и потребителем. Поэтому задача создания эффективной системы мотивации приобретает стратегическое значение и имеет прямое влияние на работоспособность самой организации.

Сотрудник как внутренний клиент: новый взгляд на персонал.

В условиях клиентоориентированной модели бизнеса компания рассматривает не только потребителей услуг как клиентов, но и собственных сотрудников. Такой подход получил название концепции внутреннего клиентского сервиса, согласно которой работники внутри организации являются не просто исполнителями задач, а полноправными «внутренними клиентами». Это значит, что с ними нужно выстраивать те же принципы взаимодействия, что и с внешними клиентами: учитывать потребности, обеспечивать обратную связь, создавать ценность и стремиться к удовлетворённости. В первую очередь твой сотрудник — отражение корпоративной культуры. Как компания относится к своим сотрудникам, так сотрудники будут относиться к клиентам. Принцип «внутреннее = внешнее» особенно заметен в сервисной сфере: гостеприимство, внимательность, эмпатия невозможно воспроизвести искренне, если сотрудник сам ощущает пренебрежение или недовольство. Также немало важным факторов является внутренняя атмосфера в коллективе. Главный фактор — формирование доверия

и вовлеченности. Когда сотрудник чувствует, что его потребности учитываются, что его мнение важно, он проявляет инициативу, становится лояльнее. Часто внутри организации персонал сталкивается с перекладыванием ответственности, особенно между подразделениями. Подход «сотрудник - внутренний клиент» помогает выстраивать сервисную модель взаимодействия: «я делаю для тебя — ты делаешь для следующего клиента». Соответственно, в организации должна быть создана устойчивая система обратной связи, где сотрудники имеют право на голос. Этот эффект назван «Эффект зеркала», работающий по формуле «довольный сотрудник = довольный клиент». Соответственно, существует и обратный эффект. Неудовлетворённый сотрудник равно холодный или формальный сервис. Если работник чувствует несправедливость, переутомление, игнорирование его мнения — он не сможет (а часто и не захочет) быть искренне доброжелательным. В лучшем случае клиент получит работу "по инструкции", в худшем — негативный опыт, жалобу и плохой отзыв.

Какие задачи должна ставить организация по работе с внутренними клиентами?

- Формирование культуры заботы о сотруднике, где каждый чувствует свою значимость и ценность.
- Обеспечение прозрачности и справедливости мотивационной системы, что особенно важно в среде клиентоориентированного бизнеса.
- Создание условий для профессионального и личностного роста, в том числе через горизонтальные карьерные треки.
- Обратная связь и регулярная диагностика вовлечённости сотрудников, что позволяет адаптировать мотивационные механизмы под реальные потребности персонала.
- Стимулы для внутреннего клиента: чем «замотивировать» сотрудника

Из вышеперечисленных пунктов остановимся на мотивации персонала. Мотивация персонала — не самоцель, а средство достижения высокого

качества клиентского сервиса. Исследования и практика показывают: мотивированные сотрудники более доброжелательны, инициативны, клиентоориентированы и способны справляться со сложными ситуациями.

Эффективные стимулы должны учитывать особенности работы в сфере услуг. Среди них:

- Материальные стимулы: заработная плата, бонусы за выполнение KPI, премии за положительные отзывы клиентов.
- Нематериальные стимулы: признание, благодарности, участие в решениях, гибкий график, комфортные условия труда.
- Социальные стимулы: атмосфера в коллективе, поддержка руководства, возможности для обучения и наставничества.
- Карьерные стимулы: не только вертикальное продвижение, но и развитие в рамках своей роли — горизонтальные карьерные траектории.

Горизонтальные карьерные лестницы как способ мотивации.

В традиционном представлении карьерный рост — это движение вверх по иерархии: от специалиста к руководителю, от менеджера к директору. Однако в современных компаниях, особенно в клиентоориентированных отраслях, этот путь ограничен структурой и количеством должностей. Не каждый сотрудник хочет или может быть руководителем, но стремление к развитию, признанию и профессиональной самореализации остаётся. Именно здесь на первый план выходят горизонтальные карьерные лестницы. Горизонтальная карьера — это профессиональное развитие без смены уровня управленческой ответственности. Она предполагает:

- Углубление компетенций в своей области;
- Расширение функционала без смены должности;
- Получение экспертного статуса, наставничества, вовлечённость в проекты;
- Переход в смежные направления (например, из службы приёма в отдел по работе с клиентским опытом).

Такой подход позволяет сотрудникам расти вглубь, а не только вверх, и получать признание и дополнительные стимулы, не становясь менеджером.

Почему горизонтальные лестницы работают как мотивация?

- Повышают вовлеченность — сотрудники видят перспективу без необходимости «уходить в начальники».
- Снижают текучесть — человек не уходит искать развитие в другой компании.
- Укрепляют лояльность — работодатель воспринимается как инвестирующий в рост сотрудника.
- Поддерживают корпоративную культуру — опытные сотрудники становятся носителями стандартов и передают их новым коллегам.
- Стимулируют качество работы — путь к следующей ступени мотивирует работать лучше, осваивать дополнительные навыки, проявлять инициативу.

Горизонтальные карьерные треки особенно эффективны в клиентоориентированном бизнесе, потому что они формируют высокую культуру сервиса на уровне исполнителей. Вместо частой смены персонала с минимальным опытом, компания получает команду опытных, мотивированных сотрудников, которые действительно знают потребности клиентов и умеют их удовлетворять. Таким образом, инвестиции в горизонтальный рост — это не только забота о «внутреннем клиенте», но и стратегический вклад в лояльность «внешнего» клиента, качество обслуживания и имидж компании.

Что подтверждают исследования?

По данным Gallup, компании с высокой вовлечённостью персонала на 21% более продуктивны и на 10% выше по оценке клиентского удовлетворения [1].

Согласно Harvard Business Review, каждые 5% увеличения удовлетворенности сотрудников могут приводить к 1,5% росту клиентской лояльности [2].

Psico-Smart: Организации, инвестирующие в внутренний бренд и культуру, на 30% успешнее удерживают клиентов [3].

Согласно исследованию McKinsey, сотрудники, ощущающие признание и развитие, в 4,6 раза чаще рекомендуют свою компанию как хорошее место работы [4].

Glassdoor: 77% сотрудников рассматривают корпоративную культуру как важнейший фактор при выборе места работы [5].

SHRM (Society for Human Resource Management): Организации с высокой вовлеченностью сотрудников показывают на 23% большую прибыльность и на 81% ниже текучесть персонала [6].

IBM Smarter Workforce Institute: Компании, инвестирующие в развитие внутреннего бренда, имеют в 2,5 раза выше уровень удовлетворенности клиентов [7].

Таким образом, понимание сотрудника как внутреннего клиента позволяет компаниям выстраивать более гибкую, справедливую и эффективную систему мотивации. Связь между уровнем вовлеченности персонала и качеством клиентского обслуживания сегодня очевидна, а значит, инвестиции в мотивацию — это инвестиции в лояльность клиентов и устойчивость бизнеса. Горизонтальные карьерные треки, персонализированные стимулы и ориентация на реальные потребности сотрудников — ключ к созданию сильной, клиентоориентированной команды.

Список литературы:

1. Преимущества вовлечения сотрудников//

https://www.gallup.com/workplace/236927/employee-engagement-drives-growth.aspx?utm_source URL:

https://www.gallup.com/workplace/236927/employee-engagement-drives-growth.aspx?utm_source (дата обращения: 03.05.25).

2. Использование цепочки услуг и прибыли в действии//

https://hbr.org/2008/07/putting-the-service-profit-chain-to-work?utm_source URL:

https://hbr.org/2008/07/putting-the-service-profit-chain-to-work?utm_source (дата обращения: 01.05.25).

3. Как корпоративная культура влияет на удовлетворенность сотрудников и коэффициент удержания сотрудников?// <https://psico-smart.com/en/blogs/blog-how-does-company-culture-influence-employee-satisfaction-and-retention-rates-151992> URL: <https://psico-smart.com/en/blogs/blog-how-does-company-culture-influence-employee-satisfaction-and-retention-rates-151992> (дата обращения: 02.05.25).

4. What employees are saying about the future of remote work// <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/what-employees-are-saying-about-the-future-of-remote-work> URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/what-employees-are-saying-about-the-future-of-remote-work> (дата обращения: 02.05.25).

5. Culture Over Cash? Glassdoor Multi-Country Survey Finds More Than Half of Employees Prioritize Workplace Culture Over Salary// Culture Over Cash? Glassdoor Multi-Country Survey Finds More Than Half of Employees Prioritize Workplace Culture Over Salary URL: Culture Over Cash? Glassdoor Multi-Country Survey Finds More Than Half of Employees Prioritize Workplace Culture Over Salary (дата обращения: 02.05.25).

6. Employee Engagement in the New Era of Work// <https://www.shrm.org/labs/resources/employee-engagement-in-the-new-era-of-work> URL: <https://www.shrm.org/labs/resources/employee-engagement-in-the-new-era-of-work> (дата обращения: 02.05.25).

7. Employee experience: What it is and how to improve it// <https://firstup.io/blog/employee-experience-what-it-is-and-how-to-improve-it/> URL: <https://firstup.io/blog/employee-experience-what-it-is-and-how-to-improve-it/> (дата обращения: 03.05.25).

РАЗВИТИЕ МЯГКИХ НАВЫКОВ В РОССИЙСКИХ СТУДЕНЧЕСКИХ ОТРЯДАХ: УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ПРАКТИКИ КОМАНДИРОВ

Николаев А.И.

Студент бакалавриата,

Новосибирский государственный университет экономики и управления

Аннотация. Статья посвящена исследованию управленческих практик командиров Российских студенческих отрядов (РСО) как инструмента развития мягких навыков (softskills). На основе глубинных интервью выявлены ключевые компетенции, формируемые в процессе руководства отрядом: эмоциональный интеллект, ситуативное лидерство, достижение осознанного согласия и рефлексия. Делается вывод о том, что РСО представляют собой уникальную практико-ориентированную среду для подготовки эффективных руководителей в условиях реальной ответственности за коллектив.

Ключевые слова: лидерство, мягкие навыки, студенческие отряды, управленческие практики, человеческий капитал, эмоциональный интеллект, softskills.

В современной экономической парадигме, определяемой как экономика знаний, ключевым активом организации становится человеческий капитал. Конкурентоспособность компаний напрямую зависит не только от профессиональных знаний сотрудников, но и от их мягких навыков (soft skills), таких как коммуникация, работа в команде и лидерство. Работодатели всё чаще акцентируют внимание на таких качествах, как критическое мышление, эмоциональный интеллект, креативность и способность к самообучению [3, с. 282].

Разные авторы предлагают свои трактовки мягких навыков. О. Л. Чуланова и А. И. Ивонина рассматривают их как комплекс знаний, умений, профессионально важных качеств и мотивационных характеристик, необходимых для достижения стратегических целей организации, отводя

ключевую роль эмоциональной компетентности личности [5]. А. В. Ярославцева и С. Н. Жданова выделяют три основные группы: социально-коммуникативные, когнитивные навыки и навыки, относящиеся к эмоциональному интеллекту [6]. Д. Паренте, Дж. Стефан и Р. Браун определяют softskills как навыки управления людьми, включающие четкую коммуникацию, обратную связь, разрешение конфликтов и понимание группового поведения [7].

Стоит отметить, что для получения первой работы и успеха на рабочем месте выпускникам необходимо обладать как «мягкими навыками» («знать, как поступать»), так и «жесткими навыками» («знать, как работать») [1]. Однако классическое университетское образование, будучи мощным источником теоретических знаний (hardskills), часто сталкивается с дефицитом практических площадок для развития управленческих и социальных компетенций в реальных, а не смоделированных условиях.

В этом контексте движение «Российские студенческие отряды» (РСО) представляет собой уникальный социальный институт, выполняющий функцию по развитию управленческого потенциала. Движение обеспечивает временной трудовой занятостью более 400 тысяч молодых людей из 89 субъектов РФ, внося значительный вклад в трудовую, социальную и патриотическую подготовку молодежи [2]. Развитие управленческих компетенций происходит благодаря продвижению внутри движения до роли командира или руководителя регионального штаба, что подразумевает практическое освоение кадрового менеджмента, проектного управления и оперативного руководства[4]. Поскольку материальные стимулы в РСО обычно не являются основным мотиватором для долгосрочного и вовлеченного участия, именно командир и создаваемая им атмосфера становятся главным нематериальным активом, удерживающим и вдохновляющим бойцов.

Вследствие этого актуальным является исследование, направленное на изучение конкретных управленческих практик, которые командиры используют для управления коллективом и которые могут рассматриваться как

инструменты развития ключевых мягких навыков. В ходе исследования информация собиралась посредством глубинного интервью. Целенаправленная выборка включила двух действующих командиров из разных сфер деятельности – педагогического и энергетического направлений РСО, что позволило получить разнообразный материал о практиках управления в коллективах различной профессиональной ориентации.

Исследование выявило ряд ключевых управленческих практик, используемых командирами и способствующих развитию мягких навыков.

Центральным из них является эмоциональный интеллект, реализуемый через постоянный мониторинг психологического состояния отряда. Командиры выступают в роли «барометра» атмосферы в коллективе, что требует глубокой включенности и эмпатии. Один из информантов отметил, что критически важно «чувствовать отряд» и замечать малейшую напряженность, предпочитая для ее разрешения личные беседы публичным оценкам. Другой информант детализировал эту мысль, описывая роль командира как пронизательного регулятора социальных связей. «Допустим, если два друга-кандидата пришли в отряд... Я это вижу, со стороны наблюдаю... Но если вижу, что они поругались... обязательно нужно вмешаться... Нужно быть пронизательным и следить, чтобы настроение в отряде, взаимодействие между бойцами оставались хорошими. И постоянно это регулировать. Вот это идеальный командир... Это очень ответственная и тяжелая задача. Прямо тяжело». Эта практика демонстрирует развитие социальной чуткости и управления эмоциями.

Другим ключевым навыком выступает гибкость в мотивации. Командиры осознанно отказываются от универсальных подходов, демонстрируя владение индивидуальным подходом. Как пояснил респондент, его задача «понимать, кому и что нужно сказать». Для одного человека эффективной будет мотивационная речь о победе, для другого необходим более прямой стимул «командир так сказал, иди делай, сопли собери в кулак и начинай работать».

Эта практика демонстрирует развитую способность к диагностике мотивационных профилей и адаптации коммуникативных стратегий.

Важнейшей управленческой компетенцией является навык достижения осознанного согласия, служащий заменой формальным приказам в условиях добровольческого движения. Эта практика напрямую связана с проектным управлением и разделением ответственности. Командир энергетического отряда описал свой метод работы с непопулярными решениями, такими как увеличение нагрузки. Перед проектом он лично спрашивал каждого бойца, готов ли тот работать на пределе сил ради общей цели: «Допустим, у нас есть цель попасть в топ-5 отрядов на конкурсе лучших на проекте. К этому мы пришли в общем решении. То есть я у каждого спросил, готов ли ты работать... Он говорит, да, я готов. Тогда я понимаю, чего ребята хотят и какой курс мы задаем. У меня вырисовывается определенная цель в голове, определенные задачи и что для этого нужно сделать. Я организовываю людей так, чтобы достичь этой цели». Такой подход не только предотвращает сопротивление, но и формирует у бойцов навыки целеполагания и принятия на себя обязательств.

Анализ также выявил практику осознанного менторства и рефлексии. Командиры не копируют слепо опыт предшественников, а критически его переосмысливают, выстраивая собственную управленческую модель. Один из информантов рассказал, что берет модель у своего первого командира, но постоянно размышляет «как можно сделать ее лучше, нужно ли это делать лучше». Другой респондент отметил, что использует негативный опыт других лидеров как «антипример, то есть, ну как делать не надо». Эта рефлексивная практика свидетельствует о развитии способности к самообучению.

Таким образом, проведенное исследование подтверждает, что деятельность командира РСО представляет собой интенсивную практику развития мягких навыков. Через ежедневное решение реальных управленческих задач, таких как мотивация, разрешение конфликтов, целеполагание и делегирование, они апробируют и оттачивают комплекс социально-коммуникативных и когнитивных компетенций. Эти навыки, включая

эмоциональный интеллект, ситуативное лидерство и рефлексия, формируются в условиях реальной ответственности за коллектив, что делает РСО уникальным институтом, оказывающим содействие в формировании эффективных руководителей.

Список литературы:

1. Вагаева О.А., Галимуллина Н.М. Формирование «мягких навыков» как фактор конкурентоспособности будущих специалистов// ЦИТИСЭ. 2023. №2. С. 345—357.
2. Некрасова А.А. Молодёжная общероссийская общественная организация «Российские студенческие отряды» как субъект молодёжной политики в Пермском крае// Вестник науки. 2025. Т. 4. №5 (86). С. 1119—1125.
3. О важности развития надпрофессиональных компетенций/ П.С. Галушина и др.// Российский научный вестник. 2025. №1. С. 281—285.
4. Пелагеевская А.В., Авдеева Е.А. Студенческие отряды как одно из перспективных направлений реализации государственной кадровой молодежной политики// Цифровая и отраслевая экономика. 2021. №3. С. 41—48.
5. Чуланова О.Л., Ивонина А.И. Формирование softskills (мягких компетенций): подходы к интеграции российского и зарубежного опыта, классификация, операционализация// Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2017. Т. 6. №1. С. 53—58.
6. Ярославцева А.В. Актуальность формирования навыков softskills средствами робототехники у мальчиков во внеурочной деятельности// Вестник ГГУ. 2020. №6. С. 89—93.
7. Parente D.H., Stephan J.D., Brown R.C. Facilitating the acquisition of strategic skills: The role of traditional and soft managerial skills// Management Research Review. 2012. Т. 35. №. 11. pp. 1004—1028.

РОЛЬ МОЛОДЕЖНОЙ ПОЛИТИКИ В ФОРМИРОВАНИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА НИЖЕГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ

Паролина Е.О.

Студент магистратуры,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

Аннотация. В статье рассматривается значение молодежной политики как стратегического направления социально-экономического развития региона. На основе анализа теоретических подходов и региональной практики выявляются ключевые механизмы формирования человеческого капитала через систему молодежных инициатив, образования и профессиональной самореализации. Особое внимание уделяется опыту Нижегородской области, где молодежная политика выступает инструментом укрепления кадрового и инновационного потенциала.

Ключевые слова: молодежная политика, человеческий капитал, региональное развитие, социальная активность, Нижегородская область, инновации, государственное управление.

Проблематика человеческого капитала является центральной в современной экономической и социологической науке, так как именно человеческие ресурсы определяют конкурентоспособность регионов и стран.

Молодежная политика, как особое направление государственной деятельности, ориентирована на развитие личностного, профессионального и гражданского потенциала молодых людей. Федеральный закон «О молодежной политике в Российской Федерации» от 30 декабря 2020 года № 489-ФЗ определяет ее как систему мер, направленных на поддержку самоопределения молодежи, создание условий для социальной мобильности и вовлечение в жизнь общества [3].

Методологически исследование молодежной политики требует междисциплинарного подхода, объединяющего социологические,

экономические, культурологические и политологические аспекты. Она выступает связующим элементом между системой образования, рынком труда и гражданским обществом. В этом контексте молодежная политика рассматривается как ключевой инструмент формирования человеческого капитала, поскольку способствует накоплению знаний, развитию компетенций и укреплению социальной активности [4].

Нижегородская область обладает развитым образовательным и научным потенциалом, что создает благоприятные условия для формирования человеческого капитала. В регионе функционируют более 30 высших и средних профессиональных учебных заведений, активно развиваются технопарки и центры молодежного предпринимательства.

Реализация молодежной политики осуществляется через региональную программу «Молодежь Нижегородской области» (2021–2025 гг.), включающую меры по поддержке молодежного предпринимательства, развитию волонтерского движения, содействию трудоустройству выпускников и формированию молодежных советов [5]. Программа опирается на стратегические документы, включая «Стратегию социально-экономического развития Нижегородской области до 2035 года», где подчеркивается значение человеческого капитала как основы инновационного роста [6].

Важной составляющей является развитие гражданской активности и вовлечение молодежи в общественно-политическую жизнь. При Министерстве молодежной политики региона действуют молодежный парламент, проектные офисы и ресурсные центры, что способствует формированию компетенций лидерства и ответственности [7]. Особое внимание уделяется поддержке талантливой молодежи в науке, спорте и искусстве, а также интеграции молодежных инициатив в национальные проекты «Образование» и «Наука и университеты».

Тем не менее, регион сталкивается с рядом проблем — оттоком молодых специалистов, несоответствием образовательных программ потребностям рынка труда и недостаточной информированностью молодежи о возможностях

государственной поддержки. Для их решения необходима консолидация усилий власти, образовательных организаций и бизнеса [8].

Формирование человеческого капитала невозможно без целенаправленного воздействия на процесс социализации и профессионального становления молодежи. В данном контексте молодежная политика выполняет двойную функцию: с одной стороны, способствует развитию личности, а с другой — обеспечивает регион кадрами, способными к инновационной деятельности.

В Нижегородской области прослеживается тенденция к активному вовлечению молодежи в социально-экономические процессы через участие в конкурсах, грантах и проектах («Молодежный кадровый резерв», «Волонтеры 800», «Школа лидерства»). Эти инициативы формируют навыки командной работы, проектного мышления и социальной ответственности [9].

Молодежная политика оказывает непосредственное влияние на структуру регионального рынка труда: через развитие программ стажировок, поддержку стартапов и молодежного самозанятости. В долгосрочной перспективе это создает основу для повышения производительности труда и укрепления инновационного потенциала экономики.

Особое значение имеет взаимодействие молодежной политики с системой образования. Развитие дуальных программ, повышение престижа рабочих профессий, создание сетевых партнерств между вузами и предприятиями позволяют не только повысить уровень профессиональной подготовки, но и удержать молодых специалистов в регионе [10].

Таким образом, молодежная политика в Нижегородской области представляет собой стратегический инструмент, направленный на формирование устойчивого человеческого капитала. Ее эффективность определяется степенью вовлеченности молодежи в социальные и экономические процессы, уровнем институционального взаимодействия и качеством управленческих решений.

Рассматривая роль молодежной политики в развитии человеческого капитала, можно заключить, что системное инвестирование в молодежь является не только социальной обязанностью государства, но и условием будущей конкурентоспособности региона. Опыт Нижегородской области подтверждает, что сочетание образовательных, культурных и экономических мер позволяет не только удерживать молодых специалистов, но и формировать ядро инновационного развития региона.

Список литературы:

1. Беккер Г. Человеческий капитал: теоретический и эмпирический анализ. – М.: Изд-во ГУ ВШЭ, 2003.
2. Иноземцев В.Л. Современное постиндустриальное общество: природа, противоречия, перспективы. – М.: Логос, 2021.
3. Федеральный закон от 30.12.2020 №489-ФЗ «О молодежной политике в Российской Федерации».
4. Ахиезер А.С. Россия: критика исторического опыта. – Новосибирск: Сиб. хронограф, 1997.
5. Министерство молодежной политики Нижегородской области. Отчет о реализации государственной программы «Молодежь Нижегородской области» (2021–2024 гг.). – Н. Новгород, 2024.
6. Стратегия социально-экономического развития Нижегородской области до 2035 года. – Н. Новгород, 2023.
7. Кузнецова И.В. Молодежная политика и формирование человеческого капитала// Социологические исследования. – 2022. – №9. – С. 56–63.
8. Гончарова Е.Н. Институциональные аспекты формирования человеческого капитала// Экономика региона. – 2023. – №3. – С. 112–119.
9. Баранова Л.С. Социальные инновации в молодежной среде: региональные практики// Полис. Политические исследования. – 2022. – №4. – С. 75–83.

10. Шабанова М.А. Молодежная политика как фактор устойчивого развития региона// Вестник ННГУ. – 2023. – №6. – С. 88–97.

ВЛИЯНИЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТЕХНОЛОГИЙ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА НА ПРОЦЕСС ОБУЧЕНИЯ СТУДЕНТОВ

Патрушева В. А.

Студент бакалавриата,

Нижегородский государственный университет им. Н. И. Лобачевского

Клименко В.С.

Студент бакалавриата,

Нижегородский государственный университет им. Н. И. Лобачевского

Аннотация. Статья посвящена неоднозначному влиянию использования нейронных сетей на процесс получения образования. На основе изучения современных тенденций проанализирован потенциал искусственного интеллекта для персонализации обучения, автоматизации рутинных задач и повышения эффективности учебной деятельности. Рассмотрены возможные негативные последствия использования студентами технологий ИИ: риск формирования технологической зависимости, угроза ослабления креативности и возможная деградация базовых учебных навыков. В статье подчеркивается необходимость сбалансированного и ответственного применения ИИ в обучении для того, чтобы технологии выступали инструментом поддержки, а не заменой интеллектуальных усилий обучающегося.

Ключевые слова: искусственный интеллект (ИИ, AI), образование, нейронные сети, студенты, когнитивные способности, обучение.

Технологии искусственного интеллекта становятся неотъемлемой частью нашей жизни, активно внедряясь во многие сферы человеческой деятельности. Искусственный интеллект (ИИ, artificial intelligence, AI), представляющий

собой комплекс технологических решений, позволяет имитировать когнитивные функции человека и получать при выполнении конкретных практических задач результаты, сопоставимые, как минимум, с результатами интеллектуальной деятельности человека [2, с. 7; 3, с. 3]. В сфере образования нейронные сети также с каждым годом становятся все более популярны. Однако важно понимать, что их чрезмерное применение может оказывать неоднозначное влияние на результат обучения.

С одной стороны, использование искусственного интеллекта призвано облегчить и усовершенствовать процесс усвоения нового материала. Для этого ИИ интегрируют в различные образовательные платформы и онлайн-курсы, где он помогает персонифицировать информацию, адаптировать сам курс и сложность заданий в нем под текущий уровень знаний и прогресс каждого пользователя. Процесс обучения становится понятнее и интереснее благодаря геймификации и интерактивам, которые способствуют более эффективному усвоению материала. В качестве примера образовательных платформ, в которых используется ИИ, можно привести приложение для изучения иностранных языков Duolingo, популярное во всем мире [1, с. 77; 4].

Среди положительных сторон влияния искусственного интеллекта также можно выделить значительную экономию времени. Благодаря быстрой обработке материала и эффективному выполнению однотипных операций освоение новых тем и подготовка объемных заданий и учебных проектов требует меньше времени. Студенты могут поручить нейросети громоздкую рутинную часть работы, которая отнимает много сил. С подобными задачами хорошо справляются Chat GPT, Deepseek и Google Gemini - они могут выполнять комплексные вычисления, анализировать статистические данные, писать фрагменты кода для программ и т.д. В этом случае использование ИИ снижает временные затраты и психоэмоциональное напряжение, что, в свою очередь, положительно сказывается на продуктивности студента. В результате обучающиеся могут сосредоточиться на более интересных задачах, требующих нестандартного подхода.

Кроме того, нейросети помогают создавать более качественный визуальный контент за меньшее количество времени, получая нешаблонный результат, соответствующий теме и требованиям для конкретных работ. Для этих целей используются сервисы Gamma, YandexART, Kandinsky и др. Они могут создавать презентации для проектов и учебных докладов, оформлять графики к ним, а также генерировать иллюстрации.

Чтобы предоставленный искусственным интеллектом ответ максимально соответствовал тому, что требуется получить, необходимо корректно сформулировать запрос для него. Однако это не всегда так просто, как кажется на первый взгляд. Используя ИИ в процессе обучения и регулярно взаимодействуя с ним, студенты тренируются составлять логичные и правильные запросы для получения нужного результата [5, с. 37]. У них формируется важный навык, который в условиях непрерывного проникновения нейросетевых технологий во все сферы жизни в будущем может стать просто необходимым и в профессиональной деятельности, и в повседневной жизни.

Однако активное использование искусственного интеллекта в образовании таит в себе и некоторые риски. Основной опасностью является возможное ухудшение когнитивных способностей студентов. Легкость, доступность и привлекательная простота использования технологий ИИ для выполнения практических работ способна сформировать у обучающихся зависимость от нейросетей и может привести к снижению способностей к самостоятельному мышлению [5, с. 37].

Студенты привыкают к тому, что для получения необходимых знаний и выполнения заданий не нужно самим искать информацию, анализировать, обрабатывать ее и производить вычисления. В результате у обучающихся может притупляться критическое восприятие [4]. Без него студенты могут не замечать ошибки, которые искусственный интеллект достаточно часто допускает. Важно помнить, что нельзя целиком полагаться на те данные, которые нейросеть предоставляет в качестве результата, и использовать их в

“сыром” виде. Необходимо всегда перепроверять их, опираясь на достоверные источники и руководствуясь здравым смыслом.

Кроме того, если обучающиеся слишком часто используют AI-технологии для того, чтобы сгенерированными идеями и решениями замещать собственные, существует риск, что со временем их способность к нестандартному творческому мышлению ослабеет [4]. Между тем именно оригинальность и отличает человеческий разум от автоматизированного анализа искусственного интеллекта. Его работа строится на четко заданных алгоритмах и предшествующих запросах, на которых он обучается, поэтому “придумать” что-либо в привычном понимании искусственный интеллект не может.

Развитие технологий искусственного интеллекта в настоящее время оптимизирует учебный процесс, упрощая поиск важных сведений и предлагая пользователю различные варианты решения его задачи. Однако, в отличие от ИИ, человек вкладывает собственные ресурсы в процесс выполнения задания и применяет на практике полученные ранее знания. Целью этой деятельности является не получение идеального результата, а формирование необходимого набора навыков у студента. Слишком большая доля участия нейросетей в данном процессе может существенно снизить эффективность обучения [5, с. 39].

Использование технологий AI в учебе может быть более полезным и продуктивным, если применять нейросети для самопроверки, поиска ошибок, совершенствования своей работы и выполнения объемных рутинных задач, а не для генерации готовых решений и идей. Ведь особенность человеческого разума, отличающая его от искусственного интеллекта, заключается в способности к осознанному творчеству. ИИ должен быть помощником, инструментом, которым можно работать и учиться быстрее и лучше. Не стоит поручать ему выполнять всю работу за себя, чтобы не попадать в зависимость от этих технологий и продолжать развиваться и мыслить самостоятельно.

Список литературы:

1. Букина Т.В. Искусственный интеллект в образовании: современное состояние и перспективы развития// Общество: социология, психология, педагогика. 2025. №1. С. 76–83. <https://doi.org/10.24158/spp.2025.1.9>.
2. Ватьян, А.С. Системы искусственного интеллекта : учебное пособие для реализации основных профессиональных образовательных программ высшего образования бакалавриата по направлению подготовки 45.03.04 - Интеллектуальные системы в гуманитарной сфере/ А.С. Ватьян, Н.Ф. Гусарова, Н.В. Добренко; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Университет ИТМО. - Санкт-Петербург: Ун-т ИТМО, 2022. - 185 с.
3. ГОСТ Р 59277—2020. Системы искусственного интеллекта. Классификация систем искусственного интеллекта. 2020.
4. Гуров Д.И., Леонов Д.Е., Кириллов Г.М. Влияние искусственного интеллекта на современных студентов: анализ, этические и философские аспекты// Вестник науки №12 (81) том 3. С. 1320 - 1331. 2024 г.// Электронный ресурс: <https://www.вестник-науки.пф/article/19888> (дата обращения: 19.12.2025 г.)
5. Давыдов С.Г., Матвеева Н.Н., Адемукова Н.В., Вичканова А.А. Искусственный интеллект в российском высшем образовании: текущее состояние и перспективы развития. Университетское управление: практика и анализ. 2024; 28(3): 32-44. <https://doi.org/10.15826/umpa.2024.03.023>

ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ И РИСКОВ КОНЦЕССИОННЫХ ПРОЕКТОВ

Петровская А.К.

Студент магистратуры,
Сибирский федеральный университет

Аннотация. В статье предложен подход к проведению комплексной оценки эффективности концессионных проектов, учитывающий оценку рисков, а также различные виды эффектов от реализации концессий для концедента, инвестора и иных участников и заинтересованных лиц проекта.

Ключевые слова: концессионный проект, оценка эффективности, риски, виды эффективности, реализуемость проекта, целесообразность проекта

Введение. Со стороны частного партнера любая концессия представляет собой инвестиционный проект, обладающий набором характеристик, позволяющих оценить его финансовую и экономическую эффективность (NPV, PI, IRR и т.д.). В то же время для государства эффекты от реализации таких проектов не так просто определить и уж тем более оцифровать. Поэтому наличие методики оценки, учитывающей весь спектр потенциальных результатов от реализации концессий, становится все более актуальным. В рамках описываемого подхода предлагается выделить 3 элемента подобной оценки:

1. Целесообразность – соответствие результата проекта государственным задачам и функциям.
2. Реализуемость – достижение результата проекта в рамках заранее согласованных условий с учетом потенциальных рисков.
3. Эффективность – получение ожидаемых последствий от достижения результата.

Определение целесообразности проекта. В отдельных методиках уже делаются попытки включить данный анализ в оценку (методика Минэкономразвития РФ от 30 ноября 2015 г. № 894) [1].

Для любого объекта, возводимого за счет бюджета, востребованность определяется документами территориального планирования. Необходимость объекта фиксируется в государственных и муниципальных программах. Немаловажное значение здесь играют полномочия органов власти. От уровня собственности объекта зависит, в каком бюджете закладываются расходы на его создание и содержание.

Таким образом, для признания проекта целесообразным необходимо получить следующие результаты (табл. 1).

Таблица 1 – Определение целесообразности концессионного проекта

Уровень оценки	Метод оценки	Описание / Ожидаемый результат
Оценка полномочий концедента	Экспертный	Концедент обладает необходимыми Полномочиями, в том числе бюджетными, для реализации проекта
Соответствие проекта стратегическим и программным документам	Экспертный	Проект направлен на достижение не менее, чем 1 стратегической цели, соответствует не менее, чем 1 задачи и влияет на достижение не менее, чем 1 показателя (по итогам анализа территориальных и отраслевых стратегий, национальных (федеральных) проектов, государственных (муниципальных) программ)
Расчет востребованности объекта	Расчетный	Коэффициент востребованности объекта концессионного соглашения, рассчитанный на основе определения потребности в товарах (услугах), производимых (оказываемых) с использованием объекта, а также оценки мнения целевой группы потребителей, составляет не менее 75%

Расчет реализуемости проекта. Реализуемость проекта может меняться с учетом влияния ряда факторов (рисков проекта), которые по-разному проявляются на различных стадиях. Одна из ключевых задач в проекте – контроль факторов риска [2, с. 23].

Выделим 3 ключевых стадии концессионного проекта:

- а) подготовительная;
- б) инвестиционная;
- в) операционная.

Необходимо оценить степень влияния каждого фактора (уровень риска) и вероятность его изменения. Таким образом можно рассчитать реализуемость проекта на каждой стадии, а также определить общую реализуемость проекта (табл. 2).

Таблица 2 – Значения общей реализуемости проекта

Значение общей реализуемости проекта	Статус проекта / Предполагаемые действия
От 0% до 20%	Проект нереализуем. Предлагается отказаться от реализации проекта
От 20% до 45%	Проект нереализуем, требует применения корректирующей модели. Предлагается направить проект на доработку и возобновить рассмотрение после повторной оценки
От 45% до 60%	Проект ограничено реализуем, требует применения корректирующей модели. Предлагается продолжить рассмотрение проекта и определить сроки проведения повторной оценки
От 60% до 80%	Проект реализуем, требует применения корректирующей модели. Предлагается одобрить реализацию проекта, продолжить его рассмотрение, но определить сроки проведения повторной оценки
От 80% до 100%	Проект реализуем. Предлагается одобрить реализацию проекта и допустить до следующего этапа оценки

Оценка эффективности проекта. Заключительный этап – это собственно оценка эффектов, создаваемых проектом. Эффект – это изменение старого или формирование нового объекта, явления [3, с. 122]. В то же время простое создание нового объекта (результата проекта) само по себе может не приносить ожидаемого эффекта в случае, если не построена корреляция между результатом и целью проекта. Поэтому простой расчет финансовой (коммерческой, бюджетной) эффективности проекта недостаточен для определения его комплексного эффекта, так как часто оценивает только финансовую реализуемость проекта [4, с. 21].

Бенефициарами проекта в одних случаях являются конкретные участники (субъекты деятельности), в других – народное хозяйство или отрасль (объекты деятельности). Таким образом, в эффекте можно выделить 2 стороны – объектную и субъектную.

Объектная сторона представляет собой влияние концессионного проекта на 3 составляющие: государство, территория (регион и (или) отдельный населенный пункт), отрасль (как производственно-экономическая единица).

По каждому из направлений определяется свой набор эффектов. Для государства – экономические и политические последствия. Для территории – вклад в реализацию планов стратегического развития, а также имиджевые результаты. Для отрасли – достижение отраслевых показателей и технологическое развитие.

Второй блок – это последствия для 3 групп субъектов: непосредственные участники, потребители проекта, заинтересованные стороны. Для концессионного проекта, как правило, определяется 3 участника – это концедент, концессионер и кредитная организация (в случае заемного финансирования). Для них важны понятия бюджетной, коммерческой и финансовой эффективности. В отношении потребителей проекта оценивается социальная эффективность, в отношении заинтересованных сторон – межотраслевая [5, с. 603].

Выводы. Таким образом, предлагаем следующую структуру комплексной оценки эффективности концессионного проекта (табл. 3).

Таблица 3 – Этапы (элементы) комплексной оценки эффективности

Этап	Наименование	Результат этапа
I	Определение целесообразности проекта	Соответствие / несоответствие проекта полномочиям концедента, стратегическим и программным документам, уровню его востребованности
II	Расчет реализуемости проекта	1) Расчет реализуемости на подготовительной/ инвестиционной / операционной стадии 2) Расчет общей реализуемости проекта от 0% до 100%
III	Оценка эффективности проекта	1) Значение интегральной оценки проекта от 0% до 100% 2) Значения оценки по отдельным направлениям эффекта (экономическая, политическая, стратегическая, имиджевая, отраслевая, производственная, финансовая, бюджетная, коммерческая, социальная, межотраслевая) от 0% до 100%

Список литературы:

1. Приказ Министерства экономического развития РФ от 30 ноября 2015 г. №894 «Об утверждении Методики оценки эффективности проекта государственно-частного партнерства, проекта муниципально-частного партнерства и определения их сравнительного преимущества»// Точка доступа: система «Консультант плюс».
2. Зворыкина Ю.В. Организационно-экономический механизм управления концессиями в России/ Ю.В. Зворыкина – Москва: Высш. шк., 2003.
3. Галиуллин Х.Я., Ермаков Г.П. Эффект как категория теории эффективности// ПСЭ. 2013. №4 (48). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/effekt-kak-kategoriya-teorii-effektivnosti>
4. Суслов В.И., Новикова Т.С., Гулакова О.И. Ценовые аспекты оценки инвестиционных проектов// Экономика региона. 2021. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsenovye-aspekty-otsenki-investitsionnyh-proektov>
5. Трынов А.В. Методика оценки экономической эффективности инвестиционных проектов, реализуемых на принципах государственно-частного партнерства// Экономика региона. 2016. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodika-otsenki-ekonomicheskoy-effektivnosti-investitsionnyh-proektov-realizuemyyh-na-printsipah-gosudarstvenno-chastnogo>

ПРОБЛЕМА ОБЕСПЕЧЕНИЯ СБАЛАНСИРОВАННОГО РЕГИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Петухова К.А.

Студент магистратуры,

Нижегородский институт управления - филиал РАНХиГС

Аннотация. В статье рассматривается актуальная проблема диспропорций в социально-экономическом развитии регионов Российской Федерации. Проанализированы ключевые понятия регионального развития, его

цели, критерии и факторы. Приведена классификация субъектов Российской Федерации по типам, выявляющая структурные проблемы.

Ключевые слова: региональное развитие, диспропорции, субъекты РФ, пространственное развитие, регионы-доноры, депрессивные регионы.

Проблема обеспечения сбалансированного регионального развития субъектов Российской Федерации является крайне актуальной для современной России. Региональное развитие субъектов Российской Федерации определяется широким спектром факторов, которые обусловлены как внутренними, так и внешними обстоятельствами.

Региональное развитие - это система функционирования региона, которая нацелена на устойчивый рост и улучшение всех ключевых показателей, определяющих уровень жизни населения, что может быть достигнуто за счет устойчивого и сбалансированного воспроизводства экономического, ресурсного, хозяйственного и социально-демографического потенциала [5].

Основной целью регионального развития является системное преобразование региона, направленное на улучшение качества жизни населения, создание условий для эффективного использования региональных ресурсов, а также вовлечение региона в общенациональную экономику [1].

Критерии регионального развития (рис. 1) включают в себя несколько групп основных показателей, в том числе экономических, социальных, инфраструктурных и экологических [4].



Рисунок 1 – Критерии регионального развития

Факторы регионального развития представляют собой природные, трудовые, инфраструктурные, инвестиционные, культурные и другие условия, которые влияют на социально-экономическое развитие региона [2]. Меры государственного регулирования, опирающиеся на региональные особенности субъекта позволяют достичь наибольшей эффективности реализации существующего уникального потенциала региона.

Российская Федерация состоит из 89 субъектов, каждый из которых имеет свои уникальные особенности и социально-экономические условия. Классификация регионов представляет собой важный инструмент для понимания региональных особенностей и дальнейшей разработки мер регионального развития.

В динамике социально-экономического развития выделяют различные типы регионов, которые можно классифицировать по разным критериям: уровню развития, экономическим функциям по отношению к другим регионам, наличию агломераций и другим параметрам (рис. 2) [3].

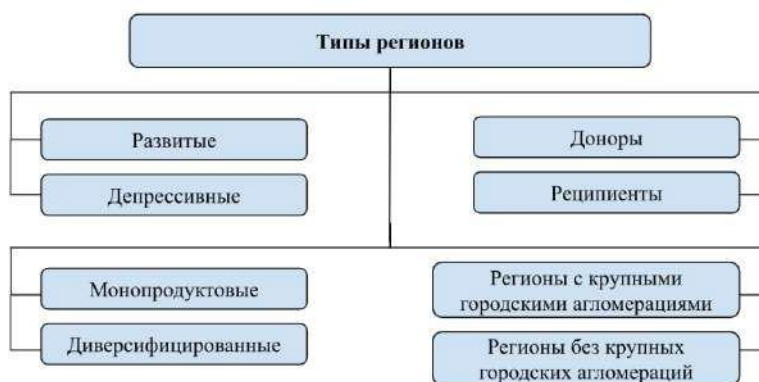


Рисунок 2 – Типы регионов России

Рассмотрим представленные типы регионов более подробно:

1) Развитые и депрессивные регионы.

Развитые регионы России, как правило, характеризуются высоким уровнем экономического развития, развитой инфраструктурой, благоприятными социальными условиями для проживания и высоким уровнем жизни населения. На данном этапе к развитым регионам России можно отнести

Москву, Московскую область, Санкт-Петербург, Ленинградская область, Ханты-Мансийский автономный округ, Республику Татарстан, Свердловскую область и т.д.

В то же время, депрессивные регионы - это регионы, которые сталкиваются с рядом серьезных экономических и социальных проблем, в том числе высокой безработицей, бедность, низким уровнем жизни и оттоком населения. К депрессивным регионам России на данный момент можно отнести Республику Адыгея, Алтайский край, Республику Марий Эл, Псковскую и Курганскую области, Республику Тыва и т.д.

2) Доноры и реципиенты.

Регионы-доноры - это регионы России, которые обладают высоким экономическим потенциалом, который позволяет создавать достаточную налоговую базу не только для обеспечения бюджетных обязательств на своей территории, но и для отчисления в федеральный бюджет в соответствии с налоговым законодательством. К регионам-донорам можно отнести Московскую область, Республику Татарстан, Нижегородскую область, Свердловскую область и т.д.

Регионы-реципиенты, напротив, не способны самостоятельно обеспечить расходы собственного бюджета, поэтому вынуждены получать финансовую помощь со стороны государства. К регионам-реципиентам можно отнести Республику Тыва, Республику Дагестан, Республику Ингушетия, Республику Чечня и т.д.

3) Монопродуктовые и диверсифицированные регионы.

Монопродуктовые регионы характеризуются зависимостью от одного или нескольких ключевых секторов экономики (например, сельское хозяйство, топливная промышленность, энергетика). К данной группе регионов можно отнести Камчатский край, Республику Тыва, Ямало-Ненецкий автономный округ и т.д.

Диверсифицированные регионы, напротив, развивают сразу несколько секторов экономики, что позволяет им лучше справляться с экономическими

кризисами. К таким регионам можно отнести Москву, Санкт-Петербург, Республику Татарстан и т.д.

4) Регионы с крупными городскими агломерациями и без них.

Крупные агломерации, такие как Москва и Санкт-Петербург, обеспечивают население агломераций множеством благ, включая доступ к качественному образованию, здравоохранению, рынку труда и т.д. Это способствует притоку населения и инвестиций, что, в свою очередь, позволяет создавать новые рабочие места и развивать инфраструктуру. Регионы без крупных агломераций, как правило, испытывают трудности в привлечении инвестиций и развитии инфраструктуры.

Таким образом, классификации регионов позволяют отразить экономическую и социальную структуру страны, выявить существующие проблемы и разработать стратегии для их решения. Важно отметить, что каждый регион требует индивидуального подхода. Решение проблем депрессивных регионов, улучшение инвестиционной привлекательности и развитие социально-экономической инфраструктуры позволят сформировать более устойчивую экономическую модель России, которая будет способна отвечать на новые экономические вызовы.

Список литературы:

1. Российская Федерация. Указы. О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года: Указ Президента Российской Федерации №309: принят 7 мая 2024 года. - Текст: электронный// СПС «Гарант». - Режим доступа: по подписке.

2. Батуров, Х.Д. Факторы развития региональной экономики/ Х.Д. Батуров. - Текст: электронный// Вестник Таджикского государственного университета права, бизнеса и политики. Серия общественных наук. - 2024. - №2. - С. 99-107. - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/factory-razvitiya-regionalnoy-ekonomiki> (дата обращения: 07.11.2025).

3. Правительство утвердило Стратегию пространственного развития страны до 2030 года. – Текст: электронный// Правительство России: официальный сайт. - 2025. - URL: <http://government.ru/news/53917/> (дата обращения: 07.11.2025).

4. Стратегия пространственного развития России до 2030 года с прогнозом до 2036 года. – Текст: электронный// Министерство экономического развития Российской Федерации: официальный сайт. - 2025. - URL: https://www.economy.gov.ru/material/directions/regionalnoe_razvitie/strategicheskoe_planirovanie_prostranstvennogo_razvitiya/strategiya_prostranstvennogo_razvitiya_rossii_do_2030_goda_s_prognozom_do_2036_goda/ (дата обращения: 07.11.2025).

5. Шляпина, М.В. Благополучие населения региона как цель политики регионального развития/ М.В. Шляпина. - Текст: электронный// Вестник Пермского университета. Серия: Экономика. - 2024. - №19. - С. 107-125. - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/blagosostoyanie-naseleniya-regiona-kak-tsel-politiki-regionalnogo-razvitiya> (дата обращения: 07.11.2024).

СОВРЕМЕННЫЙ СОЦИАЛЬНЫЙ ПАКЕТ КАК ИНСТРУМЕНТ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА В ОРГАНИЗАЦИИ

Плюснина Д.М.

Студент магистратуры,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

Аннотация. В статье исследуется риск-ориентированный подход в формировании социального пакета в организациях. На основе анализа российских корпоративных практик доказываем эффективность интеграции социальных программ в систему риск-менеджмента. Представлены конкретные механизмы влияния различных элементов соцпакета на кадровые, операционные и репутационные риски.

Ключевые слова: социальный пакет, риск-менеджмент, программы благополучия, управление персоналом, корпоративные риски, удержание персонала.

Современная бизнес-среда характеризуется повышенной турбулентностью и усилением конкуренции за квалифицированные кадры. В этих условиях происходит переосмысление роли социального пакета - от вспомогательного элемента компенсационного пакета к стратегическому инструменту управления организационными рисками. Как отмечает Станислав Нагерняк [1] в исследовании корпоративных программ благополучия, современный подход представляет собой риск-ориентированную систему, где фокус смещен с удовлетворенности персонала на выявление и минимизацию потенциальных угроз для бизнеса.

Экономическая целесообразность такого подхода подтверждается исследованиями: согласно данным Deloitte, внедрение риск-ориентированных программ благополучия позволяет снизить текучесть кадров на 15-20% и повысить производительность на 12-18% [2]. При этом затраты на замену одного специалиста составляют от 50% до 150% его годового дохода, что делает инвестиции в удержание персонала экономически оправданными [3].

Управление кадровыми рисками через социальный пакет. Кадровые риски занимают центральное место в системе угроз устойчивости российского бизнеса. Мониторинг Института экономики РАН показывает, что прямые экономические потери от текучести ключевых специалистов в 2024 году составили от 1,5 до 3 млн рублей на одну позицию среднего уровня [4].

Практические инструменты управления кадровыми рисками включают системы гибких льгот, позволяющие сотрудникам самостоятельно формировать пакет бенефитов. Исследования демонстрируют, что персонализация социального пакета повышает его субъективную ценность на 30-40% и способствует росту лояльности сотрудников к организации [3].

Опыт компании «Норникель» показал эффективность целевых программ: внедрение платформы гибких льгот и программ признания позволило повысить вовлеченность персонала до 72% и снизить текучесть ключевых инженерных специалистов на 23% [5]. Особенно значимым оказался эффект для сотрудников предпенсионного возраста, где риск увольнения сократился на 37%.

Операционные риски и программы корпоративного здоровья. Операционные риски, связанные с потерей рабочего времени и снижением производительности, оказывают непосредственное влияние на финансовые результаты компании. Согласно исследованию The Future of Job Report 2025, 64% компаний мирового уровня рассматривают поддержание здоровья сотрудников как ключевой приоритет управления персоналом [6].

Практика российских компаний демонстрирует эффективность многоуровневого подхода к управлению операционными рисками. На первом уровне корпоративное медицинское обслуживание (ДМС, чекапы) направлено на раннюю диагностику заболеваний. Опыт «Росатома» показывает, что внедрение ежегодных расширенных чекапов позволило сократить количество дней временной нетрудоспособности на 18% [7].

На втором уровне программы психологической поддержки обеспечивают снижение ошибок при работе со сложным оборудованием на 40%, как демонстрирует исследование в промышленных корпорациях [4]. На третьем уровне превентивные программы формирования здорового образа жизни (фитнес, питание) демонстрируют прямую корреляцию со снижением травматизма на рабочем месте ($r=0,67$).

Для оценки эффективности программ используются конкретные показатели: количество больничных на 100 сотрудников, средняя продолжительность нахождения на больничном одного работника, размер доплат до среднемесячной зарплаты. По данным исследований, каждый рубль, инвестированный в профилактические медицинские программы, приносит 2,3 рубля экономического эффекта [2].

Риск-ориентированный подход к распределению ресурсов. Эффективное управление рисками требует дифференцированного подхода к распределению ресурсов социального пакета. На основе анализа корпоративных практик Станислав Нагерняк [1] выделяет четыре группы сотрудников с различными профилями риска:

Группа 1 включает стратегически важных специалистов с высоким уровнем лояльности. Для них оптимальны программы долгосрочной мотивации и развития.

Группа 2 объединяет сотрудников с высоким потенциалом, но низкой вовлеченностью, где эффективны индивидуальные планы развития.

Группа 3 представляет наибольший интерес для риск-менеджмента - ключевые специалисты с признаками профессионального выгорания. Исследования показывают, что целевые программы реабилитации позволяют восстановить 78% таких сотрудников [1].

Группа 4 включает персонал с низкой критичностью, но высокими рисками по здоровью, где эффективны групповые оздоровительные программы.

Репутационные риски и внешний контур социального пакета. Современные корпоративные практики демонстрируют расширение границ социального пакета за пределы организации. Интеграция внешних стейкхолдеров в программы благополучия создает дополнительный механизм управления репутационными рисками [3].

Практическим инструментом являются программы поддержки семей сотрудников, включающие детский отдых и медицинское обслуживание пожилых родственников. Исследование в компаниях топливно-энергетического комплекса показало, что такие программы снижают вероятность увольнения ключевых специалистов на 31% в кризисных ситуациях [4].

Волонтерские программы и поддержка местных сообществ, как демонстрирует практика компаний «Северсталь» и «Норникель», создают позитивный информационный фон и снижают репутационные риски в регионах присутствия [5]. Согласно исследованию Б1 за 2024 год, 56% российских

компаний планируют увеличить затраты на программы психологической поддержки, что свидетельствует о растущем понимании важности комплексного подхода к формированию социального пакета организации [2].

Таким образом, проведенный нами анализ показал, что создание отраслевых моделей риск-ориентированного социального пакета и разработка систем оценки возврата на инвестиции в программы благополучия персонала являются актуальными и перспективными направлениями развития современной организации

Список литературы:

1. Нагерняк С.Л. Риск-ориентированный подход к корпоративным программам благополучия// Корпоративная культура. 2024. №2. С. 28-35.
2. The Future of Benefits: отчет Deloitte 2024.
3. Ястребова О. Гибкие льготы в HR: новая парадигма. – М., 2025.
4. Мониторинг кадровых рисков российских компаний/ под ред. Петрова И.С. М.: Институт экономики РАН, 2024.
5. Ямщикова А., Павлова С. Забота о людях: от признания до гибких льгот. Презентация ПАО «ГМК «Норильский никель». – 2025.
6. The Future of Job Report 2025 (WEF).
7. Чернецкая Е.Д. Психологическое благополучие работников: вызовы и решения. Практический опыт организации Госкорпорации «Росатом». – 2025.

ИИ-ПОМОЩНИК ДЛЯ HR: ЭТИЧНЫЙ ПОДХОД К НАЙМУ

Покалин Н.С.

Студент бакалавриата,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

Аннотация. Статья посвящена вопросу распространенной дискриминации и высокого уровня субъективизма HR-менеджеров в

отношении определенных групп претендентов. В рамках рассмотрения проблемы была предложена модель работы искусственного интеллекта. Он выступает в роли этичного стратегического партнера для работников отдела кадров, максимизируя вероятность отбора наиболее эффективных кандидатов и нивелируя ошибочные решения.

Ключевые слова: искусственный интеллект, управление персоналом, справедливый найм, борьба с дискриминацией, корпоративная культура, ИИ-помощник для HR.

На протяжении многих веков различные социальные группы подвергались дискриминации в разных аспектах общественных отношений. Такая тенденция сохраняется и сегодня, в особенности в сфере найма и в рамках корпоративной культуры. Руководители и специалисты по набору персонала зачастую могут отказать по-настоящему профессиональному сотруднику вследствие наличия у него определенных «специфических» барьеров. Так, согласно опросу Superjob [1] от марта 2025 года, «каждый второй россиянин считает, что существует возрастная дискриминация при приеме на работу, 27% респондентов отмечают предвзятость по факту наличия/отсутствия детей, 25% — по гендерному признаку, а 18% — по месту жительства или национальности. По мнению 13% респондентов, дискриминирующим фактором может быть семейное положение, 4% — вероисповедание». Вполне логично, что подобного рода субъективизм зачастую становится первоисточником возникающих в организации проблем, в том числе финансовых. HR-менеджеры нередко нанимают неэффективных сотрудников по личным соображениям, опуская профессиональные навыки и опыт на второстепенный план, а безынициативные руководители не видят в этом проблемы.

Также в современных социальных сетях стал очень часто высмеиваться образ сотрудника отдела кадров. Инфлюэнсеры делятся историями о собеседованиях с вопросами, не относящимися к серьезным навыкам и опыту

работы. Например, в одном из своих коротких видеороликов [2] блогер Мария Трофимова демонстрирует паттерн «токсичного» HR-менеджера, которому в первую очередь интересен внешний вид и финансовое положение семьи работника, а не его профессиональные навыки. Конечно, иногда подобные демонстрации собеседований могут быть гиперболизированными, однако на массовую аудиторию работает это отлично: это приводит к снижению авторитетности профессии HR-менеджера, что скверно влияет на репутацию и образ трудящихся в этой сфере, даже добросовестных и справедливых, что создает дефицит специалистов по набору персонала на рынке труда из-за боязни людей столкнуться с критикой и постоянными проявлениями когнитивного диссонанса.

В учете вышеуказанных факторов появляется закономерный вопрос о том, как же избежать субъективизма и непрофессионализма сотрудников отдела кадров, а также как не допустить распространения отрицательного образа профессии HR-менеджера? Я предлагаю внедрить современное решение на основе искусственного интеллекта: оно станет этичным ассистентом для реальных сотрудников сферы найма. Я считаю важным плюсом своей системы то, что реальный HR-менеджер не заменяется машиной, то есть профессия на рынке труда не обесценится, а даже станет ещё более востребованной. Рассматриваемую далее модель можно использовать в качестве технического задания для разработчиков [3]. Составлена она на основании требований Межгосударственного стандарта ГОСТ 34.602-2020 [4]. Обращаю внимание, что вследствие определенных ограничений техническое задание будет рассматриваться в урезанном (упрощенном) формате, однако в дальнейшем его можно расширить.

Техническое задание

2. Цели и назначения создания автоматизированной системы

2.1 Цели создания АС:

- избежание субъективизма реальных HR-менеджеров при принятии кадровых решений

- исключение ситуаций возникновения дискриминации кандидатов
- полное соблюдение требований трудового законодательства о равных возможностях при принятии на работу

2.2 Назначение АС:

- анализ действий сотрудников отдела по набору персонала на предмет проявления необъективности на основании автоматизированных алгоритмов искусственного интеллекта
- выведение статистики по наиболее эффективным с точки зрения объективных факторов кандидатам, откликнувшимся на вакансию, составление рейтинга лучших из них
- выведение статистики по наиболее уязвимым к дискриминации группам со стороны HR-менеджеров, составление рекомендательной базы для руководства для определения причин возникновения подобных ситуаций
- выведение четкой, структурированной и логичной аргументации, на основании которой сотрудник отдела по подбору персонала в паре с искусственным интеллектом предпочитают именно определенных кандидатов; помощь HR-менеджеру в составлении отчетности для руководства

4. Требования к автоматизированной системе

4.2 Требования к функциям (задачам), выполняемым АС:

- мониторинг действий HR-менеджеров в режиме реального времени: работу с профильными программами, историю просмотра резюме кандидатов, процесса составления отчетности;
- формирование краткого конспекта собеседования по имеющимся у HR-менеджера заметкам или расшифровка аудиозаписи (при согласии обеих сторон интервью); рассмотрение приведенных данных на предмет потенциальной дискриминации со стороны HR-менеджера в отношении кандидатов по различным признакам по характеру задаваемых вопросов; сопоставление ответов кандидата с требованиями, указанными в вакансии, выведение предварительной оценки

- выводение итоговых рейтингов кандидатов, объективных рекомендаций для HR-менеджеров как по собственной работе, так и по претендентам на должность; помощь в составлении отчетности для руководства

4.3 Требования к видам обеспечения АС:

- программное обеспечение: система использует современные методы машинного обучения на предмет выявления недостатков человеческого фактора

- информационное обеспечение: обеспечивается соединение системы с программами, которые используются HR-менеджерами в процессе работы

- техническое обеспечение: круглосуточная доступность системы на надежных серверах

5. Состав и содержание работ по созданию АС

5.1 Первичный анализ данных перед процессом разработки: рассмотрение состояния текущих бизнес-процессов, трудового законодательства, требований к отчетности HR-менеджеров и антидискриминационной политики

5.2 Проектирование: разработка функционала программы, внешнего интерфейса, базы данных

5.3 Разработка: программирование backend и frontend элементов [5], соединение с прочими существующими программами для HR

5.4 Непосредственное внедрение: тестирование с дальнейшей установкой системы на корпоративные устройства, обучение HR-менеджеров работать с ней.

7. Порядок контроля и приемки АС

7.1 Виды, состав и методы испытаний:

- виды и состав испытаний: на производительность (проверка пиковых возможностей программы), на соответствие системы техническому заданию, на безопасность системы, на совместимость с другими программами для HR-менеджмента

- методы испытаний: ручное и автоматизированное тестирование, проверка на максимальную нагрузку системы, испытания безопасности программы.

Таким образом, данное техническое задание формулирует принципы создания АС для разрешения представленной в работе социально-экономической проблемы. Я уверен, что модель поможет сильно снизить жалобы на дискриминацию, повысит эффективность работы HR-менеджеров и уменьшит их отчетную нагрузку. Разработанные материалы готовы для использования в качестве базиса в переговорах с потенциальными заказчиками о интеграции системы в структуры организаций.

Список литературы:

1. SuperJob. (2025). Исследовательский центр SuperJob. «Россиян, не знакомых с дискриминацией при трудоустройстве, за 19 лет стало больше почти в 2 раза» [Электронный ресурс]/ <https://www.superjob.ru/research/articles/115235/rossiyan/>
2. TikTok (2025). @sardelkaelkaa. «То самое собеседование на должность продавец-кассир с зп 25к рублей» [Электронный ресурс]/ <https://vt.tiktok.com/ZSUqsgNG7/>
3. Т-Банк (2024). Блоги компаний. «Как составить целостное ТЗ для IT-аутсорсинговой компании» [Электронный ресурс]/ https://secrets.tbank.ru/blogi-kompanij/kak-sostavit-tz/?utm_referrer=https%3A%2F%2Fyandex.ru%2F
4. Федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии. ГОСТ 34.602-2020 [Электронный ресурс]/ <https://protect.gost.ru/default.aspx/document1.aspx?control=31&baseC=6&page=0&month=4&year=-1&search=&id=241754>
5. Яндекс Практикум. (2023). Блог. «Фронтенд или бэкенд: по какому пути в разработке пойти» [Электронный ресурс]/ <https://practicum.yandex.ru/blog/chem-otlichaetsya-backend-i-frontend/>

ВЛИЯНИЕ НЕОБХОДИМОСТИ ПРОХОЖДЕНИЯ ОБУЧЕНИЯ РАБОТНИКАМИ СТРОИТЕЛЬНОГО ПРОИЗВОДСТВА НА ЗАТРАТЫ ФИРМЫ

Попов А.А.

Студент магистратуры,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

Аннотация. Статья посвящена рассмотрению влияния обязательного периодического обучения сотрудников строительного производства на общие затраты фирмы. Описаны квалификационные документы, образовательные и аттестационные процедуры. Подтверждается необходимость основанного на научных методах управления персоналом для минимизации затрат и повышения конкурентоспособности организации.

Ключевые слова: обучение персонала, безопасность производства, анализ затрат.

Процессы развития экономики приводят к постоянным улучшениям средств производства, которые позволяют добиваться большей производительности труда, но требуют всё более высокой квалификации. Строительные работы относятся к категории опасных видов деятельности, где риск травматизма, несчастных случаев и профессиональных заболеваний значительно выше, чем в большинстве других видов работ. По этой причине к сотрудникам строительных на законодательном уровне предъявляются высокие требования к обеспечению охраны труда и безопасности производства вдобавок к квалификации. Для удовлетворения указанных требований сотрудники должны подтверждать свою профессиональную квалификацию в лицензированных учебных центрах [1], что составляет отдельную, но очень важную статью затрат, которую необходимо анализировать с целью оптимизации [3, с. 95]. Также работники обязаны проходить ряд инструктажей

[1]: по охране труда, противопожарных, по действиям в чрезвычайных ситуациях, по гражданской обороне и чрезвычайным ситуациям [2].

Подтверждение квалификации работников закреплено в аттестационных удостоверениях, с прилагаемыми к ним протоколами аттестации. Для руководителей строительством и для специалистов также требуется свидетельство о квалификации от Национального объединения строителей (НОСТРОЙ) с уведомлением о включении в Национальный реестр специалистов (НРС) [1]. Сотрудники, не имеющие действующего удостоверения, не могут привлекаться к проведению квалифицированных работ. Соответственно, они также не могут назначаться ответственными лицами за проведение таких работ, их контролёрами, а также не могут проводить инструктажи по охране труда и технике безопасности [1].

По вышеуказанным причинам, работникам строительных фирм необходимо периодически проходить обучение в специализированных учебных центрах по мере истечения срока действия их квалификационных удостоверений. Сотрудники, имевшие перерыв в работе сроком более 60 дней (медицинским или иным причинам) также обязаны проходить переаттестацию, несмотря на действующее удостоверение. После прохождения обучения по программе промышленной безопасности (для руководителей и специалистов) необходимо проходить аттестацию в местном подразделении Федеральной службы по экологическому, технологическому и атомному надзору (Ростехнадзору) [1].

Большинство учебных центров предлагают очные и заочные программы обучения. Очные программы проходятся быстрее (в течение рабочего дня), но сотрудники полностью отрываются от исполнения служебных обязанностей. Они подходят, когда у организации нет текущих контрактов, или сроки квалификационных удостоверений истекли, и их необходимо срочно обновить, чтобы минимизировать убытки от простоя. Заочные программы проходятся дольше, так как с целью избегания переутомления от совмещения учёбы с трудом, ежедневные занятия ограничены по времени (обычно не более 4 часов в

день). Их используют, когда удостоверения ещё действуют, и сотрудники частично выполняют трудовые обязанности, но приближается срок замены документов.

Для оценки косвенных затрат, понесенных фирмой за время прохождения обучения сотрудниками фирмы, может быть применена формула 1 [5]:

$$C = N \times W \times H + (P_{\text{пот.}} \times P_{\text{средн.}}) \times F \quad (1)$$

где:

C – средний убыток, понесённый фирмой за время прохождения сотрудниками учебной программы, тыс. руб.;

N – количество сотрудников на обучении, чел.;

W – средняя заработная плата сотрудников, тыс.руб.;

H – среднее количество часов обучения по учебной программе, ч;

$P_{\text{пот.}}$ – доля потерянной производительности труда на участке работ за месяц;

$P_{\text{средн.}}$ –производительность сотрудника в денежном выражении (обычно принимается за средний доход одного сотрудника в месяц), тыс. руб.

F – средний период прохождения программы обучения в долях месяца.

Как можно увидеть, помимо прямых затрат на оплату обучения, фирма терпит также косвенные затраты, связанные с освобождением сотрудника, проходящего обучение, от трудовых задач, что приводит к необходимости замещения работы сотрудника или остановке производства. Таким образом, можно сделать вывод: грамотное управление затратами на обучение, основанное на методах научного анализа и календарно-сетевом планировании, позволяет не только минимизировать косвенные потери на само обучение, но и повысить общую эффективность работы фирмы за счёт минимизации потерь времени на простой.

Список литературы:

1. Постановление Правительства РФ от 24.12.2021 №2464 «О порядке обучения по охране труда и проверки знания требований охраны труда» (в ред. от 12.06.2024) — Текст: электронный// Норматив.Контур [сайт]. — URL: <https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=442665>;
2. Приказ Министерство Российской Федерации по делам гражданской обороны, чрезвычайным ситуациям и ликвидации последствий стихийных бедствий от 05.09.2021 №596 «Об утверждении типовых дополнительных профессиональных программ в области пожарной безопасности» (в ред. от 06.06.2022) — Текст: электронный// Норматив.Контур [сайт]. — URL: <https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=465523>;
3. Мизинцева, М.Ф. Оценка персонала: учебник и практикум для вузов/ М.Ф. Мизинцева, А.Р. Сардарян. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 378 с. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/536020>;
4. Управление человеческими ресурсами: учебник для вузов/ И.А. Максимцев [и др.]; под редакцией И.А. Максимцева, Н.А. Горелова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 467 с. — Текст: электронный// Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/535753>;
5. Сайт журнала «Директор по персоналу» – Тематическое приложение к журналу «Директор по персоналу» №10 от октября 2022 — Текст: электронный// Директор по персоналу [сайт]. — URL: <https://e.hr-director.ru/842700>.

ЦИФРОВОЙ ДВОЙНИК ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ПУТИ: ВЛИЯНИЕ НА СОЦИАЛЬНУЮ СФЕРУ

Пятков Д.А.

Студент аспирантуры,
Красноярский научный центр
Сибирского отделения Российской академии наук

Аннотация. В статье рассматривается влияние технологии цифровых двойников железнодорожных путей на различные аспекты социальной сферы. Анализируются социальные эффекты внедрения данной технологии, её воздействие на качество жизни населения и развитие транспортной инфраструктуры.

Ключевые слова: цифровой двойник, железнодорожный путь, инфраструктура, социальная сфера, автоматизация производственных процессов.

В современных производственных условиях человеческий фактор сохраняет статус определяющего элемента функционирования предприятия. Данная закономерность распространяется на все производственные структуры, включая предприятия путевого хозяйства (дистанции пути — ПЧ), осуществляющие техническое обслуживание железнодорожного пути.

Профессионализм, компетентность и квалификация персонала выступают ключевыми детерминантами эффективности производственного процесса. В контексте предприятий путевого хозяйства это приобретает особую значимость, поскольку от качества человеческого ресурса напрямую зависит безопасность движения железнодорожного транспорта и надёжность функционирования путевой инфраструктуры.

Цифровой двойник железнодорожного пути [1] представляет собой инновационное решение, которое не только оптимизирует технические процессы, но и оказывает значительное влияние на социальную сферу. В

условиях современной урбанизации и роста транспортных потоков актуальность данной технологии возрастает.

Учитывая функционал цифрового двойника, основное социальное влияние для населения [2] и сотрудников в железнодорожной отрасли [3], как транспортной сфере, проявляется через:

- Повышение безопасности перевозок;
- Оптимизацию текущего содержания железнодорожного пути;
- Улучшение качества обслуживания пассажиров, как следствие ранее указанной оптимизации;
- Развитие смежных отраслей, в виде развития цифровизации в СЦБ и др.

Влияние на безопасность перевозок проявляется в следующем:

- Снижение риска аварий и инцидентов;
- Повышение надежности транспортной системы;
- Защита жизни и здоровья пассажиров;
- Минимизация экологического ущерба.

Влияние на кадровый потенциал проявляется в следующем:

- Повышение квалификации персонала;
- Внедрение современных методов обучения;
- Развитие профессиональных компетенций;
- Создание условий для карьерного роста.

Так как на кадровый потенциал, цифровой двойник железнодорожного пути окажет огромное влияние, то следует рассмотреть следующие основные рекомендации:

- Разработка программ обучения персонала: сотрудники обязаны понимать основы построения и работу самой системы в связи с тем, что окончательное решение по текущему содержанию принимать им;
- Создание системы мониторинга социальных эффектов: как дополнительная функция для определения тенденции влияния цифровизации производственных процессов.

Внедрение цифровых двойников железнодорожных путей может оказать комплексное положительное влияние на социальную сферу. Технология способствует повышению качества жизни населения, развитию транспортной инфраструктуры и созданию новых возможностей для социального роста регионов.

Процесс цифровизации железнодорожной инфраструктуры, несмотря на очевидные преимущества, сопряжён с рядом существенных вызовов, среди которых особое место занимает проблема профессиональной компетентности персонала. Недостаточная квалификация специалистов, задействованных в эксплуатации и обслуживании цифровых систем, может привести к серьёзным последствиям в работе транспортной инфраструктуры [4].

Ключевые риски недостаточной компетентности персонала включают:

- Ошибки при вводе и обработке данных;
- Некорректную интерпретацию результатов анализа;
- Нарушение протоколов технического обслуживания;
- Несвоевременное реагирование на аварийные ситуации.

Факторы риска в сфере кадрового обеспечения:

- Недостаточная подготовка специалистов;
- Отсутствие актуальных методических материалов;
- Неэффективная система обучения персонала;
- Слабая адаптация сотрудников к новым технологиям.

Последствия некомпетентности могут проявляться в следующих аспектах:

- Снижение эффективности работы системы;
- Увеличение вероятности технических сбоев;
- Рост операционных издержек;
- Ухудшение показателей безопасности.

Для минимизации негативных факторов необходимо реализовать комплекс мер по повышению квалификации персонала:

Организационные меры:

- Создание системы непрерывного обучения;
- Разработка стандартов профессиональной подготовки;
- Формирование методических рекомендаций;
- Организация стажировок и обмена опытом.

Технологические решения:

- Внедрение систем поддержки принятия решений;
- Автоматизация рутинных операций;
- Создание интуитивно понятных интерфейсов;
- Разработка систем раннего предупреждения ошибок.

Контрольные механизмы:

- Регулярная аттестация персонала;
- Мониторинг качества работы;
- Система обратной связи;
- Анализ типовых ошибок.

Перспективные направления развития кадрового потенциала:

- Интеграция образовательных программ;
- Развитие системы дистанционного обучения;
- Создание симуляционных центров;
- Внедрение адаптивных обучающих систем.

Проблема компетентности персонала является критически важным фактором успешной цифровизации железнодорожной отрасли. Её решение требует комплексного подхода, включающего как организационные меры, так и технологические инновации, направленные на повышение квалификации и эффективности работы специалистов [5].

В контексте перспективного развития цифровых технологий в сфере железнодорожного транспорта представляется целесообразным учитывать выявленные проблемы и вызовы. Особое значение приобретает организация систематического мониторинга обратной связи с персоналом, что позволит эффективно повышать уровень цифровой компетентности сотрудников и

обеспечивать успешную интеграцию инновационных решений в производственную деятельность.

Список литературы:

1. Суслов, О.А. Цифровые двойники-перспективная основа планирования технического обслуживания железнодорожного пути/ О.А. Суслов, В.И. Федорова// Наука 1520 ВНИИЖТ: Загляни за горизонт: Сборник материалов научно-практической конференции АО «ВНИИЖТ», Щербинка, 26–27 августа 2021 года. – Щербинка: АО "ВНИИЖТ", 2021. – С. 184-192.
2. Дорфман И.С. Применение цифровых двойников железнодорожных станций для прогнозирования и снижения простоев подвижного состава// Вестник науки №6 (87) том 2. С. 1681 - 1686. 2025 г. ISSN 2712-8849// Электронный ресурс: <https://www.вестник-науки.рф/article/24090> (дата обращения: 19.10.2025 г.)
3. Римская О.Н., Пархаев А.А., Хомова Н.А. (2022). Стратегия цифровой трансформации: цифровые компетенции инженера железнодорожного транспорта. Стратегические решения и риск-менеджмент, 13(3): 199–209. DOI: 10.17747/2618-947X-2022-3-199-209.
4. Полянская Виктория Александровна, Кузнецов Виктор Павлович. Современная модель цифровых компетенций сотрудников промышленных предприятий// Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского. Серия: Социальные науки. 2023. №4 (72). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennaya-model-tsifrovyyh-kompetentsiy-sotrudnikov-promyshlennyh-predpriyatiy> (дата обращения: 19.10.2025).
5. Ольга Михайловна Абросимова. Основания модели развития цифровых компетенций персонала сферы промышленности в условиях формирования технологической безопасности// Вестник ЧелГУ. 2024. №10 (492). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovaniya-modeli-razvitiya-tsifrovyyh-kompetentsiy-personala-sfery-promyshlennosti-v-usloviyah-formirovaniya-tehnologicheskoy> (дата обращения: 19.10.2025).

СТРАТЕГИИ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ СТРОИТЕЛЬНОЙ ОТРАСЛИ НА ПРИМЕРЕ ООО «ТРАНС-БЕТОН НН»

Рюмина Д.А.

Студент магистратуры,

Нижегородский государственный университет им. Н. И. Лобачевского

Аннотация. В статье рассматривается проблема укрепления рыночных позиций предприятий в сегменте производства товарного бетона. На примере типовой компании проведен SWOT-анализ, выявивший ключевые противоречия между производственным потенциалом и неэффективной логистикой. Предложена трехкомпонентная стратегия, включающая технологическую модернизацию, диверсификацию продукта и развитие клиентского сервиса.

Ключевые слова: конкурентоспособность, товарный бетон, логистика, диверсификация, стратегическое планирование, SWOT-анализ.

Российский рынок товарного бетона представляет собой поле острой конкурентной борьбы. Высокая плотность игроков, в особенности в сегменте малых и средних производителей, наряду с низкой дифференциацией базового продукта, вынуждает компании искать нетривиальные пути удержания и расширения рыночной доли. В подобных условиях традиционная ценовая конкуренция зачастую ведет к эрозии прибыли, не обеспечивая устойчивого развития.

Таким образом, актуальность данной работы обусловлена необходимостью разработки комплексных стратегий, позволяющих предприятиям бетонной отрасли трансформировать свои операционные и маркетинговые модели для формирования долгосрочных конкурентных преимуществ. Под конкурентоспособностью предприятия в контексте нашего исследования понимается его способность, используя доступные ресурсы,

создавать уникальную потребительскую ценность, востребованную на рынке даже в условиях давления со стороны альтернативных поставщиков [1, с. 58].

Целью работы является формирование научно-обоснованного подхода к повышению конкурентоспособности для типичного регионального производителя бетона. Для ее достижения поставлены следующие задачи: провести диагностику конкурентной среды, выявить ключевые проблемные зоны в деятельности условного предприятия, разработать комплекс практических мероприятий и оценить их потенциальную экономическую эффективность.

1. Диагностика конкурентного положения предприятия: результаты SWOT-анализа.

В качестве объекта исследования выбрана компания ООО «Транс-Бетон НН», обладающая типичным набором активов и проблем. Для ее всесторонней оценки был применен SWOT-анализ, результаты которого представлены в табл. 1.

Таблица 1 - Результаты SWOT-анализа компании ООО «Транс-Бетон НН»

Потенциал (Strengths)	Дефициты (Weaknesses):
Собственная производственная база с автоматизированной линией дозирования.	Высокая ресурсоемкость логистики, зависимость от стоимости ГСМ.
Парк специализированной техники (автобетоносмесители).	Отсутствие целостной системы менеджмента качества.
Сложившиеся каналы снабжения сырьевыми ресурсами.	Узкая товарная номенклатура, ориентированная на массовый сегмент.
Квалифицированные инженерно-технические кадры.	Низкий уровень цифровизации бизнес-процессов.
Благоприятные факторы (Opportunities)	Риски (Threats):
Положительная динамика объемов жилищного строительства в регионе.	Рост конкуренции за счет выхода на рынок федеральных сетей.
Государственные программы поддержки импортозамещения в строительных материалах.	Циклическая природа спроса, обусловленная сезонностью.
Растущий спрос на специализированные и инновационные типы бетонных смесей	Инфляционное давление на цены сырья и энергоносителей.
Развитие цифровых каналов взаимодействия с B2B-клиентами	Ужесточение экологических нормативов и требований к сертификации.

Проведенный анализ выявляет, что компания со значительным производственным потенциалом, недоиспользует его из-за системных слабостей. Важным критерием представляется разрыв между качественным сырьевым и производственным аппаратом и неэффективной логистикой, которая нивелирует сильные стороны. Таким образом, ключевая задача управления — трансформировать операционную модель, сделав ее более сбалансированной.

2. Разработка стратегии повышения конкурентоспособности

2.1. Оптимизация операционной деятельности

На основе выявленных в SWOT-анализе слабых сторон предложена модернизация логистической системы. Внедрение GPS-мониторинга совместно с системой автоматизированной диспетчеризации позволяет сократить операционные издержки на 15-20% [3, с. 118].

2.2. Диверсификация продуктового портфеля

Используя выявленные в анализе возможности, предложено расширение ассортимента за счет специализированных смесей. Это позволяет выйти в премиальные ценовые сегменты и увеличить маржинальность на 20-25% [5, с. 89].

2.3. Развитие системы качества

Для противодействия рыночным угрозам предложено внедрение процессно-ориентированной системы менеджмента качества. Создание собственной лаборатории позволяет осуществлять операционный контроль параметров бетонных смесей в соответствии с требованиями ГОСТ [6, с. 12].

3. Прогноз экономической эффективности и риски

Внедрение предложенной стратегии носит инвестиционный характер, однако расчеты показывают ее высокую окупаемость.

Снижение издержек. Оптимизация логистики и диспетчеризации позволяет добиться прямой экономии на ГСМ и амортизации техники, а также увеличить количество рейсов в день. Суммарный эффект от этих мер может составить 10–15% от общих операционных расходов в течение года.

Рост доходов. Выход на нишевые рынки со специализированной продукцией и сервисом позволяет диверсифицировать клиентскую базу, снизив зависимость от одного-двух крупных заказчиков. Прогнозируемый прирост выручки в среднесрочной перспективе оценивается в 20–30% [2, с. 156].

Качественные улучшения. Укрепление деловой репутации, снижение рекламы и формирование пула лояльных клиентов создают фундамент для устойчивого развития, не зависящего исключительно от ценовой конъюнктуры.

К основным рискам реализации стратегии можно отнести сопротивление персонала организационным изменениям, недостаточность первоначальных инвестиций и возможное ужесточение поведения главных конкурентов.

Проведенный SWOT-анализ показал, что для производителей товарного бетона устойчивая конкурентоспособность достигается через трансформацию бизнес-модели [4, с. 234]. Оптимизация логистики в сочетании с диверсификацией продукта создает комплекс преимуществ, устойчивых к ценовому давлению на рынке [1, с. 78].

Список литературы:

1. Портер М.Э. Конкурентная стратегия. - М.: Альпина Паблишер, 2016. - 453 с
2. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. - М.: ИНФРА-М, 2018.
3. Аникин Б.А. Логистика и управление цепями поставок. - М.: Юрайт, 2020.
4. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. - М.: Вильямс, 2017. – 928 с.
5. Азоев Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы. - М.: Новости, 2019. - 256 с.
6. ГОСТ 7473-2010. Смеси бетонные. Технические условия. - М.: Стандартинформ, 2010. - 24 с.

КРОСС-КУЛЬТУРНЫЕ АСПЕКТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МАРКЕТИНГА В ИНДУСТРИИ КРАСОТЫ (НА ПРИМЕРЕ КОСМЕТИЧЕСКОЙ КОМПАНИИ SHIK)

Савельева А.Ю.

Студент бакалавриата,

Самарский национальный исследовательский университет

им. академика С.П. Королева

Яковлева Е.А.

Студент бакалавриата,

Самарский национальный исследовательский университет

им. академика С.П. Королева

Аннотация. В статье рассматриваются особенности стратегического маркетинга в индустрии красоты с учётом кросс-культурных факторов на примере компании SHIK. Проведён анализ внешней среды и исследованы подходы бренда к адаптации маркетинговых стратегий при выходе на международный рынок, в частности на рынок Южной Кореи. Показано, что успех компании зависит от способности учитывать культурные особенности целевой аудитории, адаптировать продукт и коммуникации, а также формировать устойчивое позиционирование бренда. Сделан вывод о важности интеграции кросс-культурных элементов в стратегический маркетинг для повышения конкурентоспособности на глобальном рынке.

Ключевые слова: стратегический маркетинг, кросс-культурные особенности, индустрия красоты, международный рынок, бренд SHIK, адаптация стратегии, позиционирование.

На данный момент индустрия красоты находится на пике своего развития в мировой экономике. Это связано не только с потребительскими интересами, но и с развитием популярных трендов на здоровый образ жизни, а также совершенствования своего внешнего вида, основанного

на персональном уходе. Подробный анализ объёма российского рынка косметических средств за 2022 год показал миллиардную выручку. При этом, с каждым годом рост продолжается [1].

Компания SHIK — отличный пример российского бренда, который развивает свой бизнес, несмотря на высокую конкуренцию и динамику потребительского поведения. SHIK позиционирует себя как бренд, ориентированный на качество, инновации и эстетичность, что делает её конкурентоспособной не только на внутреннем, но и на международном рынке.

Цель исследования — анализ кросс-культурных аспектов стратегического маркетинга компании SHIK и оценка её подходов к адаптации маркетинговых стратегий на международных рынках.

Предмет исследования — стратегический маркетинг компании SHIK в контексте кросс-культурных особенностей.

Стратегический маркетинг направлен на формирование долгосрочных конкурентных преимуществ компании за счёт глубокого понимания целевых сегментов, позиционирования бренда и адаптации коммуникаций к особенностям локальных рынков [5]. Для индустрии красоты, где эмоциональные и культурные факторы играют ключевую роль, способность учитывать культурные различия становится решающим элементом успеха.

Анализ факторов на стратегию SHIK показал, что наибольшее влияние на оказывают социальные и технологические факторы, которые в дальнейшем определяют способы коммуникации с потребителем и каналы продвижения.

Для анализа кросс-культурных аспектов был рассмотрен рынок Южной Кореи, который является мировым лидером в области инноваций и трендов индустрии красоты. По данным нескольких исследований за 2023, объём рынка косметики в Корее выше 13 миллиардов долларов, а экспорт за последние несколько лет вырос на 20% [4].

Ключевыми культурными особенностями рынка являются:

- Корейские потребители ценят натуральные ингредиенты,

инновационные формулы и эстетичный минималистичный дизайн.

- Большую роль играют рекомендации блогеров и инфлюенсеров.
- Высокий уровень доверия к брендам, демонстрирующим прозрачность и заботу об экологии.

Учитывая ключевые культурные особенности компании SHIK необходимо провести адаптацию стратегии. Особое внимание следует уделить следующим аспектам:

- продуктовая адаптация. Необходимо начать использовать экологически чистые составы.
- Партнёрство. Найти основных дистрибьюторов и начать сотрудничество. Начать разработку онлайн-площадок.

Популярный в Южной Корее эффект «чок-чок» отражает культурные представления о здоровье и молодости. SHIK, учитывая этот тренд, может позиционировать свои продукты как средства, способствующие естественному сиянию и увлажнению кожи.

Такое позиционирование позволит компании выстроить связь с целевой аудиторией и укрепить бренд как межкультурный и современный.

Кросс-культурные аспекты стратегического маркетинга играют ключевую роль в успешной адаптации бренда к международным рынкам. Опыт SHIK показывает, что грамотное сочетание международного маркетинга с учётом локальных культурных особенностей позволяет:

- повысить доверие потребителей;
- сформировать конкурентное преимущество;
- укрепить бренд на международном рынке.

Таким образом, успех SHIK в Южной Корее демонстрирует важность стратегического подхода к кросс-культурной адаптации маркетинга, основанного на уважении культурных различий, понимании основных потребностей и гибкости коммуникаций.

Список литературы:

1. Euromonitor International. Beauty and Personal Care in Russia Report 2022. – London: Euromonitor, 2022. – URL: [Красота и личная гигиена: полугодие 2022 | Отчет об исследовании рынка | Euromonitor](#) (дата обращения: 02.11.2025)
2. Nielsen. Consumer Insights: Natural Beauty Trends in Russia. – Moscow: Nielsen Russia, 2022. – URL: https://www.cew.org/wp-content/uploads/2022/10/2022_GCI-Beauty-Accelerate_Report_Whats_Now_Whats_Next.pdf (дата обращения: 02.11.2022)
3. Официальный сайт компании SHIK. – URL: [Shik cosmetics в Курске | Косметика SHIK Курск](#) (дата обращения: 02.11.2025).
4. Korea Beauty Industry Report 2023. – Seoul: KOTRA, 2023. – URL: https://www.bdapartners.com/wp-content/uploads/2024/07/BDA_The-beauty-sector-is-growing-and-glowing-in-Asia_2024_07.pdf?utm_source=chatgpt.com (дата обращения: 02.11.2025)
5. Котлер Ф., Келлер К.Л. Маркетинг менеджмент: экспресс-курс. – М.: Вильямс, 2021. – 816 с.

АНТИКРИЗИСНЫЙ PR И СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ PR-СПЕЦИАЛИСТА КАК ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ РЕПУТАЦИЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ В ЦИФРОВУЮ ЭПОХУ

Савинова А.Е.

Студент бакалавриата,

Саратовский национальный исследовательский государственный университет
им. Н. Г. Чернышевского

Фирсова Д.А.

Студент бакалавриата,

Саратовский национальный исследовательский государственный университет
им. Н. Г. Чернышевского

Аннотация. В цифровую эпоху репутация организации уязвима из-за быстрого распространения информации. Антикризисный PR важен для минимизации рисков и требует социальной ответственности PR-специалиста. Статья анализирует связь антикризисных коммуникаций с профессиональной ответственностью и цифровые инструменты управления репутацией. Подчеркивается необходимость интеграции социальной ответственности в антикризисные стратегии для сохранения доверия в цифровую эпоху.

Ключевые слова: антикризисный PR, репутация организации, социальная ответственность PR-специалиста, цифровая среда, кризисные коммуникации, онлайн-репутация, корпоративные коммуникации.

Введение

В цифровую эпоху репутация организации — ключевой ресурс. Социальные сети и онлайн-медиа сделали коммуникацию открытой и уязвимой. Репутационные кризисы развиваются быстрее из-за скорости и вирусности информации. Как отмечает Ю.В. Таранова, без системного PR-реагирования негативные информационные поводы усиливаются многократно [5].

Антикризисный PR важен для устойчивости бренда. Оперативность, прозрачность и адаптивность коммуникаций решают исход кризиса. Успех зависит от этичности и готовности к диалогу. Эффективное управление репутацией включает социальную ответственность PR-специалистов, что формирует доверие к бренду. Работа выполнена в рамках студенческих исследований, направленных на выявление тенденций в антикризисном PR и социальной ответственности в условиях цифровой трансформации.

2. Теоретические основы исследования

2.1. Антикризисный PR: сущность и функции

Антикризисный PR — это система мер для предотвращения, минимизации и преодоления репутационных угроз. Включает три блока: превентивное управление, оперативное реагирование и восстановительные

коммуникации. По П.Н. Бессонову, эффективность антикризисных коммуникаций зависит от скорости, целостности и логики сообщений [2].

В цифровую эпоху распространение негативной информации ускоряется, обсуждения становятся публичными, а «информационные волны» формируются стихийно [5]. Важно иметь заранее разработанные сценарии реагирования, встроенные в стратегию корпоративных коммуникаций.

2.2. Социальная ответственность PR-специалиста как фактор доверия

Социальная ответственность PR-специалиста включает честность, открытость и готовность к диалогу. Этичность и прозрачность коммуникаций формируют доверие к бренду и снижают репутационные риски в долгосрочной перспективе [1].

2.3. Репутация организации в цифровую эпоху

Цифровая эпоха изменила представление о репутации, превратив её в динамичное явление, зависящее от непрерывного потока информации. Теперь аудитория активно участвует в формировании мнений через комментарии, отзывы, мемы и репосты.

Мониторинг и управление репутацией. Мониторинг соцсетей выявляет кризисные сигналы на ранних стадиях. Это сочетание инструментов и ответственных стратегий.

Цифровая коммуникация. Важно быстро реагировать и чувствовать настроение аудитории.

Мониторинг информационного поля. Системы отслеживают упоминания бренда, предотвращая масштабный негатив.

Открытая коммуникация. Первое сообщение должно быть кратким, понятным и содержать решение. Меньше оправданий — больше доверия. [5]

Работа с лидерами мнений. Блогеры формируют мнение быстрее медиа. Искренняя коммуникация превращает их в посредников.

Социальная ответственность. Последовательная позиция укрепляет доверие. Ответственная репутация дает «кредит доверия» в кризисе.

4. Кейс-анализ: коммуникационный кризис Wildberries

Wildberries, как крупнейшая онлайн-платформа, столкнулась с репутационным кризисом в 2023 году из-за изменений в системе штрафов, о которых сотрудники пунктов выдачи начали жаловаться в соцсетях. Информация быстро распространилась, усилив недоверие.

Факторы эскалации:

- Отсутствие оперативного комментария компании.
- Появление альтернативных, эмоциональных версий событий.
- Опровержения без признания проблемы.

Какие шаги помогли стабилизировать ситуацию

Компания дала публичный комментарий, разъяснила изменения и внесла корректировки, а также организовала встречи с сотрудниками и рассылки с пояснениями ситуации. Стабилизация произошла благодаря признанию проблемы, объяснению решений и готовности корректировать правила, а не только опровержениям.

Чему учит этот кейс

1. Скорость реакции максимально важна.
2. Открытость бренда снижает напряжение.
3. Ответственная коммуникация делает бренд человечным.
5. Практические рекомендации

В условиях кризиса PR-специалисту нужно действовать последовательно. Важно отслеживать информационное пространство и оперативно реагировать на негатив. При кризисе следует быстро предоставить официальное заявление, разъяснить ситуацию и предложить шаги по её решению. В сложных обсуждениях можно привлечь авторитетных лиц. Социальная ответственность компании укрепляет доверие и ускоряет восстановление репутации [2].

Заключение

Антикризисный и социальный PR — ключевые инструменты управления репутацией. Оперативность, прозрачность и диалог снижают негативный эффект кризиса, а социальная ответственность делает коммуникации

убедительными. Важно качество реакции на событие, а не само событие. Эффективное управление требует цифровых инструментов и этических решений.

Список литературы:

1. Авакова Э.Б., Кузнецов А.А. Профессиональные ценностные ориентации специалистов по связям с общественностью// Коммуникология. – 2024. – Т. 12. – №1. – С. 134–143.
2. Бессонов П.Н. Антикризисный PR: стратегии антикризисного управления в связях с общественностью// Коммуникология. — 2022. — Т. 9. — №3. — С. 112–120.
3. Гиносян К.А., Галустян Е.Г. Современные методы и технологии антикризисного управления// Общество и экономика знаний, управление капиталами: цифровая экономика знаний. KSEM-2023. – 2023.
4. Горячева О.Н. Коммуникативная компетентность специалиста по связям с общественностью// Социально-политические науки. – 2024. – Т. 14. – №2. – С. 159–165.
5. Таранова Ю.В. PR в цифровой среде в условиях кризиса// Вестник Московского университета. Серия 10: Журналистика. — 2021. — №6. — С. 45–59.
6. Третьяков О.В. Концептуальные основы антикризисного управления персоналом компании в условиях экономической турбулентности внешней среды// Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2022.

ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ РЕСУРСАМИ В СИСТЕМЕ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

Салахутдинова А.И.

Студент магистратуры,

Башкирская академия государственной службы и управления
при Главе Республики Башкортостан

Аннотация. В современном мире эффективное управление ресурсами в системе здравоохранения – это основа ее жизнеспособности. Настоящее исследование направлено на поиск путей оптимизации использования медицинских ресурсов (материальных, кадровых, финансовых) в условиях их дефицита и постоянно растущего спроса на медицинскую помощь. В статье анализируются такие проблемы системы здравоохранения, как дефицит квалифицированных специалистов, физический и моральный износ оборудования, а также недостаточное финансовое обеспечение. Предлагаются перспективные направления решения указанных проблем, основанные на интеграции инновационных технологий и повышении операционной эффективности.

Ключевые слова: здравоохранение, ресурсы кадровые, ресурсы материальные, ресурсы финансовые, управление ресурсами, эффективность медицины.

Система здравоохранения – это огромный механизм, состоящий из больниц, поликлиник, врачей, медсестер, техники и программ. Эффективность их использования оказывает существенное влияние на доступность и качество медицинской помощи. Однако, в настоящее время на процесс эффективного управления ресурсами оказывают влияние такие факторы, как недостаточное финансирование системы, дефицит медицинских кадров, недостаточная оснащенность медицинским оборудованием и медицинской техникой, рост хронических заболеваний и быстрое старение населения.

Указанные факторы требуют внедрения новых методов управления ресурсами, которые смогут оптимизировать процессы предоставления медицинской помощи и повысить качество услуг.

Одна из главных проблем современного здравоохранения заключается в нехватке квалифицированных врачей и среднего медицинского персонала, что связано с несколькими обстоятельствами [2]:

- низкий уровень оплаты труда;
- высокая нагрузка на медицинских работников;
- недостаточно эффективные программы обучения и переподготовки специалистов.

Для улучшения сложившейся ситуации предлагается ряд мер, направленных на повышение мотивации медицинских работников за счет увеличения оплаты труда; улучшение профессионального уровня специалистов через развитие образовательных программ; создание комфортных условий труда, снижающих нагрузку на персонал. Кроме того, для привлечения новых кадров предусмотрены льготы и социальные гарантии для молодых специалистов.

Следует отметить положительные результаты реализации национальных проектов в области улучшения кадровой ситуации в медицине на селе. Программа «Земский доктор», действующая с 2012 года, предлагает врачам, готовым к переезду в села, единовременные денежные выплаты. Аналогичную поддержку получают и выпускники медицинских колледжей по программе «Земский фельдшер». Эти меры способствуют привлечению молодых специалистов в сельские районы, что помогает справиться с острой нехваткой медицинских работников в отдаленных населенных пунктах.

В больницах и поликлиниках часто наблюдается нехватка современного оборудования и расходных материалов. Чтобы исправить это, нужно вкладывать деньги в обновление современной медицинской техники и закупку новых инструментов. Современные технологии помогут снизить расходы на ремонт и продлить срок службы оборудования.

Кроме того, важно обеспечить пациентов современными лекарствами и материалами для обследований и лечения. Регулярное обновление списка медикаментов сократит вероятность побочных эффектов и осложнений.

Финансирование здравоохранения складывается из трех основных источников: бюджетных средств, страховых выплат и вложений частных инвесторов. Несмотря на значительные расходы государства на медицину, во многих регионах ощущается нехватка средств. Для решения этой проблемы нужно пересмотреть систему распределения финансов внутри отрасли для того, чтобы деньги направлялись туда, где они нужнее всего [5].

Альтернативным направлением решения проблемы может стать дальнейшее развитие системы страховой медицины, которая предусматривает обязательное медицинское страхование для каждого гражданина. Такой механизм способствует справедливому распределению финансовых затрат и обеспечивает всем жителям страны равные возможности получения медицинской помощи, независимо от их места проживания.

Современные медицинские учреждения для эффективного управления своими ресурсами используют комплексный подход, включающий объединение информационных систем, автоматизацию рутинных процессов и налаживание сотрудничества между различными структурами [4]. Компьютерные технологии незаменимы для отслеживания материальных ценностей, оптимизации закупок, управления кадрами и финансами [1]. Наряду с этим, руководителям необходимо постоянно совершенствовать свои управленческие компетенции, обладая знаниями в области экономики, права, менеджмента и психологии. Только такой многогранный подход к руководству позволит обеспечить высокую производительность персонала и эффективное использование ресурсов.

Таким образом, для успешного управления ресурсами в здравоохранении необходим всесторонний подход, адаптированный к региональным особенностям и специфике каждого медучреждения. Главные векторы развития – это улучшение профессиональной подготовки медицинских работников,

техническое перевооружение и совершенствование финансового обеспечения. Реализация этих мер является залогом достижения высоких показателей здоровья населения [3].

Список литературы:

1. Буранбаева, Л.З. Тенденции развития цифровых технологий в системе здравоохранения/ Л.З. Буранбаева// Цифровая трансформация социально-экономического развития региона. – Уфа: Казенное предприятие Республики Башкортостан Издательство «Мир печати», 2022. – С. 160-171. – EDN JFJVFX.
2. Проблемы системы здравоохранения России: вызовы и перспективы развития(2024-2025)[Электронный ресурс]. URL: <https://hospital419.ru/articles/general/problemy-sistemy-zdravoohraneniya-rossii-vyzovy-i-perspektivy-razvitiya-2024-2025/>
3. Социальная политика государства в контексте долгосрочных национальных целей развития/ И.Ю. Карелин, Б.Р. Юлдыбаев, Г.А. Мусина [и др.]. – Уфа: Башкирская академия государственной службы и управления при Главе Республики Башкортостан, 2024. – 412 с. – EDN NUKGED.
4. Управление ресурсами в медицинской организации/ Коллективная монография; под общей редакцией Н.С. Брынзы, Ю.С. Решетниковой, А.А. Курмангулова. – Тюмень: РИЦ «Айвекс», 2023. 324 с. [Электронный ресурс]. URL: <https://miac.adygheya.gov.ru/upload/documents/educationalmaterials/Управление%20ресурсами%20в%20медицинской%20организации.pdf>
5. Финансирование медицинских организаций в РФ: источники, виды, порядок, пути решения проблем [Электронный ресурс]. URL: <https://www.zdrav.ru/articles/4293658164-20-m08-23-finansirovanie-zdravoohraneniya>

СТРАТЕГИЯ УДЕРЖАНИЯ РЫНОЧНЫХ ПОЗИЦИЙ БРЕНДАМИ АВТОЗАПЧАСТЕЙ В УСЛОВИЯХ ПЕРЕНАСЫЩЕННОГО РЫНКА

Самедов Р.А.

Студент бакалавриата,

Самарский национальный исследовательский университет

им. академика С.П. Королева

Аннотация. В статье исследуются стратегии удержания конкурентоспособности брендов автозапчастей в условиях перенасыщенного рынка. Анализируются ключевые проблемы: массовые поставки однородной продукции из Китая, демпинг нелегального сектора и цифровое отставание многих игроков. Предлагается система стратегий, включающая создание доверия через экспертизу и прозрачность, тотальную цифровизацию и работу с B2B-сегментом. Доказывается, что устойчивое преимущество достигается за счет перехода от ценовой конкуренции к созданию комплексной ценности бренда.

Ключевые слова: автозапчасти, конкурентоспособность, перенасыщенный рынок, цифровизация, b2b-сегмент, стратегии удержания.

Актуальность исследования

Современный российский рынок автозапчастей переживает период глубокой трансформации, характеризующийся состоянием высокой конкуренции и структурного перенасыщения. Причиной этих изменений стал стремительный рост поставок однородной продукции из Китая, приводящий к возникновению ситуации, когда идентичные товары поставляются под разными торговыми марками без существенных изменений потребительских свойств. Следствием этого процесса становится смешивание рыночного предложения, когда потребитель теряет возможность объективно дифференцировать продукцию различных производителей, а его выбор сводится исключительно к ценовому критерию.

Параллельно наблюдается устойчивый рост "серого" сегмента рынка. По данным отраслевых исследований, доля нелегального оборота в категориях автозапчастей достигает 30%. Деятельность нелегальных игроков, не обремененных налоговой нагрузкой и гарантийными обязательствами, создает системное демпинговое давление, искажая условия честной конкуренции и подрывая экономические основы деятельности легальных компаний.

Усугубляет ситуацию сохраняющееся цифровое отставание многих рыночных игроков. Отсутствие современных CRM-систем, функциональных онлайн-каталогов и автоматизированных сервисов технической поддержки приводит к снижению операционной эффективности и потере клиентской лояльности. В условиях, когда цифровизация становится ключевым фактором конкурентоспособности, это отставание приобретает стратегический характер.

Проблема исследования заключается в необходимости разработки эффективных механизмов удержания рыночных позиций, позволяющих легальным брендам сохранять конкурентоспособность в условиях структурного перенасыщения рынка.

Цель исследования - выявить и систематизировать ключевые стратегии удержания рыночных позиций брендами автозапчастей в условиях перенасыщенного рынка.

Задачи исследования:

- анализ факторов, обуславливающих перенасыщение рынка автозапчастей;
- разработка системы стратегий удержания рыночных позиций.

Современный рынок автозапчастей можно охарактеризовать как рынок, где внешнее разнообразие скрывает ограниченность реальной потребительской выгоды. Доминирующим фактором, формирующим эту ситуацию, является смешивание товарного предложения. Как отмечает Виталий Колисов, «до 60% новых "брендов" на рынке являются результатом стратегии ребрендинга однородной китайской продукции, не несущей существенных технологических отличий» [1]. На практике это означает, что один и тот же завод-

производитель в Китае поставляет идентичную продукцию десяткам российских компаний, которые лишь меняют упаковку и ценник. Для конечного покупателя – будь то автомастерская или автовладелец – это создает «парадокс изобилия»: при кажущемся широком ассортименте сделать осознанный выбор практически невозможно, так как отсутствуют объективные критерии для сравнения. Единственным параметром конкуренции в таких условиях становится цена и репутация, что запускает процесс демпинга и снижает среднюю рентабельность рынка.

Ключевой задачей в борьбе с феноменом «брендов-упаковок» является формирование у клиента устойчивого доверия, основанного на экспертизе и прозрачности. В 2025 году успешные бренды будут не стремиться к идеальности, а фокусироваться на честности и искренности, считает Ребекка Свифт, старший вице-президент по креативу Getty Images и iStock. В своем исследовании маркетинговых трендов iStock отмечает, что 81% потребителей обеспокоены дезинформацией в социальных сетях, а развитие генеративного ИИ вызывает вопросы о прозрачности и креативности [2].

Вторым критическим вызовом является системное цифровое отставание многих игроков рынка. В эпоху, когда эффективность бизнеса определяется скоростью принятия решений и уровнем сервиса, отсутствие у бренда полноценного веб-сайта с актуальным каталогом, системы CRM для управления взаимоотношениями с клиентами и оперативной онлайн-поддержки становится стратегическим просчетом. Это приводит к прямым экономическим потерям: менеджеры по продажам тратят до 35% рабочего времени на рутинные операции по подбору аналогов и проверке наличия, а не на активные продажи и удержание клиентов [3]. Отсутствие единой клиентской базы делает невозможным построение программ лояльности и персональный подход, в результате чего покупатели легко уходят к конкурентам, предлагающим аналогичный товар чуть дешевле.

Цифровые технологии перестали быть опцией и превратились в инфраструктурную основу конкурентоспособного бренда. Их внедрение

позволяет кардинально повысить эффективность работы как с B2B-партнерами (автосервисами), так и с конечными потребителями [4].

Наконец, наиболее деструктивным фактором остается масштабная деятельность «серого» и нелегального сектора. 78.ru в своих статьях указывает, что «в ценовом сегменте низкого и среднего уровня доля нелегального оборота запчастей может достигать 25-30%» [5]. Продавцы, работающие в этом сегменте, не несут затрат на налоги, таможенные пошлины, сертификацию продукции и предоставление гарантий, что позволяет им демпинговать на 20-40% ниже рыночной стоимости легального товара. Для потребителя это создает иллюзию выгоды, однако сопряжено с высокими рисками приобретения контрафактной продукции, не отвечающей стандартам безопасности. Для легальных брендов такая конкуренция является не просто нечестной, но и подрывающей основы ведения цивилизованного бизнеса, обесценивая инвестиции в развитие качества.

Легализация и работа с B2B-сегментом как конкурентный барьер. Данная стратегия соответствует классической модели дифференциации М. Портера, позволяя создать «островок стабильности» в море однородного предложения [6]. Ее суть — превратить легальный статус из источника издержек в ключевое преимущество для целевой аудитории, для которой важны предсказуемость и надежность.

Таким образом, устойчивое удержание рыночных позиций достигается не за счет снижения цен, а за счет комплексного повышения ценности бренда для целевого клиента. Конкуренция закономерно смещается из плоскости цены в плоскость доверия, экспертизы, технологичности и надежности. Бренд, способный предложить рынку не просто товар, а гарантированное, технологичное и сервисно-ориентированное решение, получает решающее преимущество в условиях перенасыщения.

Список литературы:

1. QUTO// Российский рынок захватили китайские производители автозапчастей [Электронный ресурс]. 2023. URL: <https://quto.ru/amp/journal/news/rossiiskii-rynok-zakhvatili-kitaiskie-proizvoditeli-avtozapchastei-13-10-2023.htm> (дата обращения 30.10.2025)
2. DIDIUS Media// Аутентичность и доверие станут ключевыми трендами маркетинга в 2025 году [Электронный ресурс]. 2025. URL: <https://didius.media/autentichnost-i-doverie-stanut-kliuchevymi-trendami-marketinga-v-2025-godu/> (дата обращения: 30.10.2025).
3. «РБК» — ежедневная аналитическая газета// Маркетинг и цифровая трансформация 2025: глобальные тренды. [Электронный ресурс]. 2025. URL: <https://companies.rbc.ru/news/FTqHqCV32s/marketing-i-tsifrovaya-transformatsiya-2025-globalnyie-trendyi/> (дата обращения 30.10.2025)
4. ITrack// CRM: что такое простыми словами. Зачем нужна CRM-система? [Электронный ресурс]. 2024. URL: <https://itrack.ru/company/blog/article/crm-cto-takoe-prostymi-slovami-zachem-nuzhna-crm-sistema/#:~:text=CRM%20система%20-%20это%20программное%20обеспечение,клиентов%20и%20упростить%20бизнес-процессы.> (дата обращения: 30.10.2025)
5. 78.ru новости// Авторынок под ударом: почему в России бум поддельных запчастей и что с этим делать. <https://78.ru/articles/2024-09-17/avtorinok-pod-udarom-pochemu-v-rossii-bum-poddelnih-zapchastei-i-cto-s-etim-delat> [Электронный ресурс]. 2024. URL: (дата обращение: 30.10.2025).
6. UNIVERSITY OF CAMBRIDGE// Общие конкурентные стратегии Портера (способы конкуренции). [Электронный ресурс]. 2025. URL: <https://www.ifm.eng.cam.ac.uk/research/dstools/porters-generic-competitive-strategies/#:~:text=2.-,Differentiation,itself%20to%20meet%20those%20needs.> (дата обращения: 30.10.2025).

О ПРОБЛЕМАХ ВНЕДРЕНИЯ АВТОМАТИЗИРОВАННЫХ ИНФОРМАЦИОННЫХ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ

Самсонова Ю.С.

Студент магистратуры,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

Аннотация. В эпоху цифровых технологий автоматизированные информационные системы управления (далее – АИСУ) являются передовым решением для оптимизации рутинных процессов на предприятии, повышении его конкурентоспособности на рынке. Но процесс внедрения АИСУ сопряжен и с рядом трудностей. В данной статье я рассмотрела часто встречающиеся проблемы и сформулировала ряд рекомендаций, направленных на повышение успеха проекта.

Ключевые слова: импортозамещение, внедрение АИСУ, интеграция, оценка эффективности, информационная безопасность.

В эпоху развития информационных технологий, роботизации встает вопрос о пересмотре рабочих процессов в организациях с целью оптимизации рабочего времени сотрудников. Во многих крупных корпорациях все чаще наблюдается тенденция work-life balance, гибкого графика работы. Стратегия компании направлена на результат, а не на отбытии на рабочем месте отведенного количества часов. Ввиду этого появляется множество программ, выстроенных под данные требования.

Актуальность данной проблемы обусловлена программой импортозамещения в РФ — это комплекс государственных мер, направленных на замену иностранных товаров и технологий отечественными аналогами для обеспечения технологической независимости и безопасности.

К автоматизированным информационным системам управления (АИСУ) относится упорядоченная совокупность информации, экономико-математических методов и моделей, технических и программных средств,

организованных на базе новой информационной технологии в решении экономических задач и информационного обслуживания специалистов служб управления [2].

Процесс внедрения на АИСУ сопровождается определенным алгоритмом, закрепленным в ГОСТ 34.601-90 [1]:

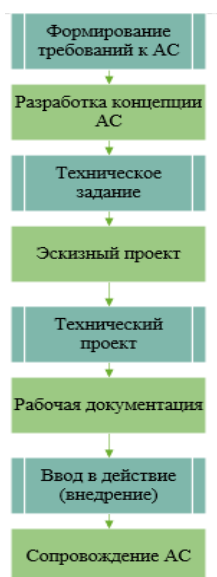


Рисунок 1 - Стадии и этапы создания АИСУ

В результате внедрения возникает ряд проблем [3]:

1. Непреемственность коллектива к изменениям, отсутствие резилентности.

«Любое действие имеет противодействие» [формулировка третьего закона Ньютона]. Проблема внедрения новых стандартов работы, программного комплекса, АИСУ, зачастую сопровождается сопротивлением со стороны сотрудников компании, которые привыкли работать «по старинке» и не хотят ничего изучать. Для меньшего сопротивления коллектива изменениям требуется проводить обучение.

2. Недостаточная подготовка персонала, отсутствие программ обучения.

Без предварительного обучения персонала проблематично внедрять что-то новое. В связи с возникновением данной потребности всё больше

развиваются интерактивные онлайн-платформы, где можно разместить материалы для изучения, сгенерировать онлайн-тесты для сотрудников.

3. Проблемы интеграции с существующей ИТ-инфраструктурой.

В большинстве случаев АИСУ внедряется не «с нуля», а в уже эксплуатируемую ИТ-среду, включающую устаревшие системы. Интеграция с такими компонентами часто сопряжена с техническими сложностями: несовместимость форматов данных, устаревшие протоколы, низкое качество исходных данных [4].

4. Отсутствие в компании выстроенных бизнес-процессов, что усложняет процесс внедрения.

С расширением состава или открытием дополнительного офиса появляется потребность в выстраивании процессов взаимодействия между отделами, регламентация рабочих процедур с целью эффективного использования рабочего времени.

5. Экономическая нецелесообразность.

Такая финансовая неэффективность наблюдается при внедрении дорогостоящих программных продуктов ради небольшого документооборота, или же финансово затратный продукт, который был некорректно настроен из-за некачественно написанного технического задания.

6. Риск киберугроз.

АИСУ концентрирует в себе важную информацию — финансовую, производственную, персональные данные сотрудников и клиентов, секретное делопроизводство. Это делает её привлекательной целью для кибератак. Нарушение конфиденциальности или «утечка» данных может привести не только к финансовым потерям, но и к репутационному ущербу, юридической ответственности компании.

На основе анализа проблем можно сформулировать ряд рекомендаций, направленных на повышение успеха проекта [5]:

1. Проведение анализа. Перед выбором системы необходимо провести аудит текущих бизнес-процессов компании, и оценить готовность организации и сотрудников к изменениям.

2. Участие топ-менеджмента. Поддержка со стороны руководства — ключевой фактор успеха. Руководитель должен лично участвовать в коммуникациях, мотивировать персонал и контролировать ход проекта.

3. Поэтапное внедрение. Эффективней внедрять систему по модулям или подразделениям и собирать предложения сотрудников после каждого этапа.

4. Обучение. Оно должно быть всеобъемлющим и легко усваиваемым. Так же, в качестве помощи в усвоении обучения можно организовать чат-бот поддержки, подготовить методические материалы, презентации, к которым можно обратиться в любой момент.

5. Гибкий подход к настройке системы. Следует искать баланс: стандартизировать процессы там, где это возможно, и допускать кастомизацию только в критически важных случаях.

6. Оценка эффективности по заранее определённым метрикам. Необходимо установить как количественные (снижение времени выполнения процесса), так и качественные (уровень удовлетворённости пользователей) показатели успеха.

7. Обеспечение информационной безопасности. Экономить на таких факторах – не следует. Вопросы защиты данных должны быть заложены в систему на этапе проектирования, а не добавлены позже.

Госкорпорация «Росатом» является одним из самых показательных примеров успешного внедрения и развития автоматизированных интегрированных систем управления (АИСУ) не только в России, но и на мировом уровне [6]. АИСУ — это не просто автоматизация бухгалтерского учета, а стратегическая трансформация всего бизнеса. Это – артерия огромной корпорации, которая позволяет анализировать данные для прогнозирования и поиска оптимальных решений.

Для повышения эффективности внедрения АИСУ необходимо уделять особое внимание человеческому фактору, внедрять культуру адаптации, - рассматривать такие проекты как управленческие, которые будут эффективны не только на бумаге, но и в практической деятельности компании.

Список литературы:

1. ГОСТ 34.601-90: Информационная технология. Комплекс стандартов на автоматизированные системы. Автоматизированные системы. Стадии создания, М: Стандартинформ, 2009. – 2 с.
2. Ясенев В.Н. Автоматизированные информационные системы в экономике. Учебно-методическое пособие. – Н. Новгород, 2007. – 12 с.
3. Баламирзоев Н.Л. Проблемы внедрения информационной системы управления предприятием// Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2014. – Т. 20. – С. 606–610. URL: [<http://e-koncept.ru/2014/54385.htm>] – С.1 (дата обращения: 23.10.2025)
4. Меркулов С.А., Бочаров М.И. Интеграция данных из внешних источников: стратегии и угрозы// Наука и бизнес: пути развития. 2025. №8. – С. 31.
5. Репин В.В., Елиферов В.Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. М.: РИА «Стандарты и качество», 2004. – С.216
6. URL: [<https://yagla.tv/c1BNXWZ>] – С.1 (дата обращения: 18.10.2025)

ВЛИЯНИЕ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В ФИНАНСОВОМ МОДЕЛИРОВАНИИ И ПРОГНОЗИРОВАНИИ

Семко Т.П.

Студент бакалавриата,

Донецкий национальный университет экономики и торговли

им. Михаила Туган-Барановского

Научный руководитель

Бирюченко Е.А.

Старший преподаватель кафедры маркетингового менеджмента,

Донецкий национальный университет экономики и торговли

им. Михаила Туган-Барановского

Аннотация. В работе исследуется трансформация финансового сектора под воздействием технологий искусственного интеллекта. Подробно рассмотрены ключевые области применения ИИ: финансовое планирование и анализ (FP&A), риск-менеджмент, кредитный скоринг, детекция мошенничества, управление инвестициями, персональные финансы, страхование и андеррайтинг. Описан технологический инструментарий — от классического машинного обучения до глубокого обучения и генеративного ИИ.

Ключевые слова: искусственный интеллект, финансовое моделирование, машинное обучение, глубокое обучение, генеративный ИИ, кредитный скоринг, риск-менеджмент.

В эпоху цифровой трансформации искусственный интеллект становится ключевым драйвером изменений в финансовом секторе, радикально преобразуя подходы к моделированию и прогнозированию. Если традиционные методы опирались на статистические модели и экспертные оценки, то современные алгоритмы машинного обучения, нейронные сети и технологии обработки больших данных позволяют анализировать колоссальные массивы разнородных

сведений — от исторических котировок до новостных лент и социальных медиа. Это открывает принципиально новые возможности: системы способны выявлять скрытые паттерны, обрабатывать информацию в реальном времени и автоматически адаптироваться к меняющимся рыночным условиям [1. с.7].

В финансовом планировании и анализе (FP&A) нейросети автоматизируют обработку «сырых» данных отчётности, выявляют рыночные сдвиги и глобальные тренды, прогнозируют денежные потоки. Например, компания Siemens благодаря внедрению ИИ повысила точность прогнозов на 10 %, высвободив ресурсы аналитиков для стратегических задач. В риск-менеджменте алгоритмы обеспечивают раннее обнаружение аномалий, оценивают влияние макроэкономических факторов и симулируют стрессовые сценарии — так, BlackRock ежеквартально анализирует свыше 5 000 отчётов о прибылях и убытках и около 6 000 брокерских документов, что позволяет оперативно реагировать на потенциальные угрозы.

Особую роль ИИ играет в кредитном скоринге, где системы оценивают не только финансовую историю, но и транзакционную активность, цифровой след (данные из соцсетей, онлайн-поведение) и поведенческие паттерны. Платформа Upstart, анализируя более 1000 параметров, включая нетипичные индикаторы кредитоспособности, существенно снижает риск невозврата средств. В детекции мошенничества алгоритмы выявляют географические аномалии транзакций, отклонения от типичного поведения клиента и корреляции между подозрительными операциями — например, Shopify благодаря такому анализу сокращает убытки от фрода на 40% [2. с.4].

Для управления инвестициями применяются специализированные ИИ-платформы (типа Aladdin), которые прогнозируют ликвидность активов, оценивают устойчивость портфелей в кризисных сценариях и генерируют рекомендации по ребалансировке. В сфере персональных финансов приложения вроде Wally автоматически классифицируют доходы и расходы, прогнозируют влияние решений на кредитный рейтинг и предлагают оптимизацию бюджета. В страховании и андеррайтинге ИИ персонализирует

тарифы (на основе анализа стиля вождения, маршрутов или данных «умного дома»), прогнозирует страховые случаи и автоматизирует оценку рисков.

Технологический инструментарий включает машинное обучение (классификационные алгоритмы для скоринга, регрессионные модели для прогнозирования доходов, кластеризацию для сегментации клиентов), глубокое обучение (свёрточные сети для анализа графиков, трансформеры для обработки текстов, GAN для симуляции сценариев), обработку естественного языка (анализ новостей, мониторинг настроений, автоматизация отчётности) и генеративный ИИ (создание рекомендаций, генерация отчётов, стресс-тесты) [3, с.5].

Ключевые преимущества ИИ-моделирования — скорость обработки Big Data в реальном времени, высокая точность прогнозов (например, стоимость акций прогнозируется с точностью до 80 %), масштабируемость анализа миллионов транзакций, объективность решений и адаптивность к изменениям условий. Однако существуют и существенные ограничения: проблема «чёрных ящиков» (сложность интерпретации решений нейросетей), риск переобучения моделей, зависимость от качества входных данных, регуляторные вызовы (соответствие стандартам AML/KYC), этические риски (дискриминация в скоринге) и угрозы кибербезопасности (уязвимость к adversarial attacks, компрометация обучающих данных).

Практические кейсы демонстрируют эффективность подхода: платформа Coinrule в сфере криптовалют достигла ROI свыше 200% в 2024 году за счёт автоматической генерации стратегий и адаптации к волатильности; приложение Wally обеспечивает 98% точности категоризации расходов и персонализированные рекомендации по бюджету; JPMorgan Chase увеличил удержание состоятельных клиентов на 27% за 2 года благодаря созданию индивидуальных инвестиционных портфелей на основе цифрового следа [4, с.10].

Перспективы развития связаны с квантовыми вычислениями (решение задач квадратичного программирования, моделирование сложных сценариев), федеративным обучением (анализ данных без централизации), Explainable AI (интерпретируемые модели для обоснования решений) и гибридными моделями

(интеграция ИИ с эконометрическими методами, байесовские сети для оценки неопределённости).

Стратегические выводы показывают, что ИИ трансформирует финансовое моделирование из ретроспективного анализа в проактивное управление: по оценкам McKinsey, банки с ИИ могут увеличить доход на 1 трлн долларов ежегодно, а к 2030 году свыше 45% финансовых активов могут управляться автономными ИИ-системами (Deloitte). Для успешного внедрения необходимы инвестиции в качество данных (ETL-пайплайны, очистка и нормализация), кадровая стратегия (обучение специалистов на стыке финансов и data science), регуляторное соответствие (аудит алгоритмов на соответствие GDPR, AML, KYC), тестирование (стресс-тесты, валидация моделей) и кибербезопасность (защита ML-моделей, шифрование данных) [5, с.12].

Долгосрочные тренды указывают на развитие коллаборативного ИИ (человеко-машинное взаимодействие в принятии решений), метаверс-финансирования (финансовые системы в виртуальных мирах), квантово-устойчивой криптографии и эмоционального инвестирования (учёт психологических факторов). В ближайшие 5–10 лет ИИ превратится из вспомогательного инструмента в ядро финансовой инфраструктуры, определяющее устойчивость и рост бизнеса. Организации, системно внедряющие ИИ, получают конкурентное преимущество за счёт повышения точности прогнозов, сокращения издержек, персонализации услуг и опережающего выявления рисков. Таким образом, эволюция ИИ в финансовом секторе представляет собой не временную тенденцию, а фундаментальный сдвиг парадигмы, требующий комплексной трансформации бизнес-процессов и регуляторной среды.

Список литературы:

1. Вовченко Н.Г., Костоглодова Е.Д. Цифровая трансформация финансового сектора в контексте использования возможностей технологии искусственного интеллекта. URL: [https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-](https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya)

[transformatsiya-finansovogo-sektora-v-kontekste-ispolzovaniya-vozmozhnostey-tehnologii-iskusstvennogo-intellekta/viewer](https://cyberleninka.ru/article/n/transformatsiya-finansovogo-sektora-v-kontekste-ispolzovaniya-vozmozhnostey-tehnologii-iskusstvennogo-intellekta/viewer)

2. Тихонов А.С. Использование искусственного интеллекта для скоринга кредитных клиентов: новые возможности и этические вызовы. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ispolzovanie-iskusstvennogo-intellekta-dlya-skoringa-kreditnyh-klientov-novye-vozmozhnosti-i-eticheskie-vyzovy/viewer>

3. Исаев Д.В. Стратегия поиска эффективного алгоритма машинного обучения на примере кредитного скоринга. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategiya-poiska-effektivnogo-algoritma-mashinnogo-obucheniya-na-primere-kreditnogo-skoringa/viewer>

4. Троицкая Н.Д. Путешествие между каналами: формирование клиентского опыта в цифровой среде. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/puteshestvie-mezhdu-kanalami-formirovanie-klientskogo-opyta-v-tsifrovoy-srede/viewer>

5. Кошеварова Н.А., Панова Д.А. Анализ современной практики применения технологии искусственного интеллекта в финансовой сфере и его влияния на трансформацию финансовой экосистемы. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-sovremennoy-praktiki-primeneniya-tehnologii-iskusstvennogo-intellekta-v-finansovoy-sfere-i-ego-vliyaniya-na-transformatsiyu/viewer>

ФОРМИРОВАНИЕ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ СТАРТАП-ПРОЕКТОВ В СФЕРЕ ЗЕЛЕННОЙ ЭКОНОМИКИ

Сенников А. Е.

Студент магистратуры,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

Аннотация. Статья фокусируется на механизмах повышения инвестиционной привлекательности стартап-проектов в зеленой экономике,

анализируя интеграцию экологических стандартов и финансовых инструментов для привлечения капитала в условиях российской рыночной среды. Концептуальная модель демонстрирует эффективность комбинированных подходов, объединяющих инновационные технологии с критериями ESG для минимизации экологических внешних эффектов и максимизации долгосрочной доходности. Проведенный анализ подчеркивает необходимость межсекторального сотрудничества для ускорения перехода к низкоуглеродным инициативам в приоритетных направлениях национальной политики.

Ключевые слова: стартап-проекты, зеленая экономика, финансовые инструменты, экологические риски.

Формирование инвестиционной привлекательности стартап-проектов в сфере зеленой экономики описывается совокупностью взаимосвязанных факторов, включающих интеграцию экологических инноваций с финансовыми механизмами устойчивости. При этом институциональная среда, доступ к капиталу и технологическая готовность задают траектории отбора проектов, способных демонстрировать измеримую экологическую и социальную отдачу при приемлемом профиле риска и предсказуемых регуляторных условиях, формируя у инвесторов ожидания по долгосрочному росту стоимости активов [3].

Анализ динамики капиталовложений за 2022-2025 годы фиксирует увеличение объема венчурных инвестиций до 83 млн долл. в первом полугодии 2025 года с приростом на 81% относительно аналогичного периода 2024 года, придавая вес аргументации о смещении фокуса инвесторов в пользу проектов с выраженным экологическим и социальным воздействием, способных демонстрировать эффект масштабируемости и положительную экстернальность для связанных отраслей [2].

Применение методологий оценки по критериям ESG позволяет стартапам выстраивать стратегию дифференциации на конкурентных рынках капитала, привлекая ресурсы от институциональных фондов и частных инвесторов,

ориентированных на устойчивые финансовые потоки, при этом верифицируемые метрики влияния и прозрачная нефинансовая отчетность повышают доверие и снижают дисконт на риск информационной асимметрии в сделках ранних стадий. Опросы участников рынка указывают на доминирование климатических рисков на уровне 75% среди детерминант инвестиционных решений, стимулируя внедрение стратегий адаптации, пересмотр отраслевых лимитов и диверсификацию портфелей в условиях геополитической нестабильности [1].

Оценка финансовых инструментов демонстрирует роль акселераторов роста для экологически ориентированных стартапов ранних стадий, при которой посевные инвестиции характеризуются потенциальной доходностью свыше 50% при горизонте окупаемости до 8 лет и повышенных регуляторных рисках, тогда как на этапе масштабирования наблюдается стабилизация показателей доходности в диапазоне 25-35% с сокращением сроков возврата до 3-5 лет, формируя основу для сбалансированных портфельных стратегий и распределения рисков между стадиями. Экспертные оценки подчеркивают эффективность импакт-инвестиций и государственных субсидий в преодолении барьеров доступа к капиталу для направлений возобновляемой энергетики, причем агрегированный объем вложений в зеленые технологии по итогам 2024 года превысил 150 млн долл., сигнализируя о растущем спросе со стороны корпоративных структур и венчурных фондов, тем самым подтверждая наличие рыночного окна для технологических решений с быстрым путем к валидации эффекта [2].

Интеграция принципов устойчивого развития в бизнес-модели усиливает резистентность проектов к внешним шокам, поскольку циклы ресурсосбережения, измерение и снижение углеродного следа, а также разработка программ социальной ответственности формируют дополнительные источники ценности, повышая лояльность потребителей и устойчивость операционных процессов при колебаниях стоимости капитала и сырья [5].

Региональные программы декарбонизации в сочетании с формированием инновационных экосистем создают условия для разрыва связи между экономическим ростом и деградацией природных систем, придавая дополнительный импульс внедрению низкоуглеродных технологий, развитию локальных цепочек поставок и мобилизации смешанного финансирования, включая сочетание грантов, облигационных выпусков и частных инвестиций с привязкой к достижению проверяемых показателей экологического эффекта.

Динамика венчурных инвестиций в стартапы зеленой экономики в 2024-2025 гг. представлена в табл. 1.

Таблица 1 – Динамика венчурных инвестиций в стартапы зеленой экономики в 2024-2025 гг. [2]

Показатель	Первое полугодие 2024 года	Первое полугодие 2025 года	Абсолютное изменение	Темп роста, %
Объем венчурных инвестиций, млн долл.	46	83	37	181
Количество сделок	74	62	-12	84
Средний чек, млн долл.	0,74	1,4	0,66	190
Число новых зеленых стартапов	18	29	11	161

Приведенные индикаторы свидетельствуют о прогрессирующей траектории рыночного роста, при которой темпы прироста инвестиций в зеленые проекты опережают усредненные секторальные метрики, тем самым подчеркивая вклад инновационных подходов в закрепление конкурентных преимуществ посредством систем анализа данных и моделей прогнозирования устойчивости с достигнутой точностью оценок до 80% в отраслевых сценариях.

Специализированные обзоры концентрируются на проблематике масштабирования с фиксацией фрагментации регуляторных рамок в 20% случаев и росте затрат на сертификацию зеленых стандартов у 12% предприятий. При этом обоснованным направлением развития выступает формирование платформенных альянсов, обеспечивающих синергию технологических и финансовых компонентов, унификацию процедур

верификации, снижение транзакционных издержек и рационализацию операционных процессов через согласованные протоколы взаимодействия участников инвестиционной и производственной цепочек [4].

Анализ территориальных инициатив демонстрирует функциональную роль устойчивых организационно-экономических конструкций в архитектонике инвестиционных сетей, при сдвиге к парадигмам низкоуглеродного развития появляется возможность имплементации экологических императивов в инвестиционные цепочки с одновременным снижением антропогенного давления на биосферу и агрегированием ресурсов от инвесторов, ориентирующихся на параметры социальной устойчивости.

Рекомендуется систематическое применение матриц оценки инвестиционной привлекательности для выделения преимуществ в виде технологических инноваций возобновляемой энергетики и идентификации уязвимостей, связанных с зависимостью от субсидий и волатильности регуляторных требований, после чего целесообразно проводить разработку сбалансированных сценариев финансирования с использованием мультиканальных источников и организацию коллабораций с исследовательскими центрами с целью культивации прикладной экспертизы и ускорения трансфера разработок в промышленную эксплуатацию.

Подводя итог, стоит отметить, что конклюдентные положения указывают на эффект конвергенции инновационного капитала с экологическим инструментарным рядом, формирующий фундамент экспансивного роста стартапов, при котором эволюция инвестиционной привлекательности опирается на национальные стратегии «зеленой экономики» и отражает движение к оптимальным социально-экономическим исходам в конкурентной парадигме с повышенными требованиями к прозрачности данных и воспроизводимости результатов.

Список литературы:

1. Андреюк В.А. Инвестиционная деятельность в условиях глобальных экономических изменений// Символ науки. №5-2/2025. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/investitsionnaya-deyatelnost-v-usloviyah-globalnyh-ekonomicheskikh-izmeneniy>
2. Арутюнов Г.Ю. «Зеленые» импакт-инвестиции и источники их финансирования в российских компаниях// Вестник Академии знаний. №4 (69)/2025. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/zelenye-impakt-investitsii-i-istochniki-ih-finansirovaniya-v-rossiyskih-kompaniyah>
3. В.Ю. Кистанов, В.А. Тюфанов. Особенности инвестиционной оценки фундаментальной стоимости молодых компаний// Экономика и бизнес: теория и практика. №5 (123)/2025. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-investitsionnoy-otsenki-fundamentalnoy-stoimosti-molodyh-kompaniy>
4. Гаджиев Н.Г., Плешаков А.М. Особенности финансового обеспечения экологических проектов в зеленой экономике// Юг России: экология, развитие. №1/2024. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-finansovogo-obespecheniya-ekologicheskikh-proektov-v-zelenoy-ekonomike>
5. Осипова О.С. К вопросу о сущности импакт-инвестирования// Экономика. Налоги. Право. №3/2025. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-o-suschnosti-impakt-investirovaniya>

ОЦЕНКА СОСТОЯНИЯ АГРОПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА КРАСНОБАКОВСКОГО МУНИЦИПАЛЬНОГО ОКРУГА НИЖЕГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ

Сергеев Ю.Н.

Студент магистратуры,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

Аннотация. В статье описываются основные характеристики сельского хозяйства и всей отрасли агропромышленного комплекса Краснобаковского муниципального округа Нижегородской области. Описываются основные направления развития, проводится анализ показателей агропромышленного комплекса муниципалитета и делается оценка государственной поддержки отрасли на всех уровнях. Делаются соответствующие выводы.

Ключевые слова: АПК, сельское хозяйство, промышленность, развитие, муниципальная программа.

Сельское хозяйство, да и весь агропромышленный комплекс в целом являются основополагающей сферой для нормальной жизнедеятельности граждан и обеспечения стабильного развития отдельных муниципальных образований, целых регионов и всей нашей страны. Агропромышленный комплекс России является крупнейшим народнохозяйственным комплексом [4, с.15].

На сегодняшний день сфера сельского хозяйства в муниципальном образовании – Краснобаковский муниципальный округ Нижегородской области – представлена двумя сельскохозяйственными предприятиями (ООО «Агрофрост» и ООО «Агрокомплекс «Ветлуга»), а также пятью индивидуальными предпринимателями и крестьянско-фермерскими хозяйствами, которые осуществляют деятельность в областях животноводства и растениеводства. Большой вклад вносят и личные подсобные хозяйства граждан.

Основным направлением развития растениеводства является производство овощей открытого грунта, а в животноводстве – мясо-молочное направление. Основные показатели производства продукции по Краснобаковскому муниципальному округу в динамике за 5 лет представлены в табл. 1.

Таблица 1 - Показатели производства продукции по Краснобаковскому муниципальному округу Нижегородской области за 2020-2024 годы

Наименование показателя	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.
Валовый сбор зерновых, т	2830,0	2865,0	3190,0	3179,0	832,1
Валовый сбор овощей, т	3600,0	3610,0	4687,0	8231,0	9302,2
Производство молока, т	1029,0	1012,5	994,0	915,0	850,4
Производство скота и птицы на убой в живом весе, т	257,0	242,5	207,9	132,7	129,0

Из табл. 1 следует, что в последние годы показатели отрасли растениеводства (производство овощей) неуклонно растут, что обусловлено активной работой предприятия ООО «Агрокомплекс «Ветлуга», являющегося одним из ведущих экспортеров овощей в Нижегородской области. Предприятие занимается выращиванием нескольких видов капусты (пекинская, брюссельская и др.) по несколько сборов за один сезон, а также в летний период – выращиванием смородины/ клубники/ моркови/ кабачков (в зависимости от погодных условий в конкретном рассматриваемом году). К примеру, в 2023 году при выращивании черной смородины неблагоприятные условия погоды привели к заморозкам в летний период во время созревания ягод и к неурожаю ягоды в целом. Параллельное выращивание овощных культур в тот же период позволило «перекрыть» убытки, полученные от потери урожая ягод смородины.

На сохранение и развитие многих отраслей и сфер жизнедеятельности малых населенных пунктов, особенно на развитие сельскохозяйственной отрасли, зачастую влияют климатические условия окружающей среды, такие как осадки, климатическая зона и условия выращивания продукции/ скота. В

муниципальном округе Краснобаковский преобладает низкий бонитет почв, то есть не совсем благоприятное её плодородие. В связи с этим во многих районах регионов, как и в рассматриваемом округе, существуют поддержки отрасли сельского хозяйства для поддержания и развития отрасли.

Для сохранения, приумножения и развития агропромышленной сферы рассматриваемого Краснобаковского муниципального округа нижегородской области разработаны нормативно-правовые акты на всех уровнях: от федерального до муниципального.

На федеральном уровне разработан и принят Федеральный Закон «О развитии сельского хозяйства», который регулирует данную сферу в первую очередь из всех принятых законов. На основании него принят ряд федеральных Постановлений и на который опираются региональные и муниципальные нормативно-правовые акты. На региональном уровне это (в первую очередь) программа "Развитие агропромышленного комплекса Нижегородской области", ну а если рассматривать муниципальный уровень, то это программа «Развитие агропромышленного комплекса Краснобаковского муниципального округа Нижегородской области» [1, 2, 3]. Разработанная в муниципалитете, она включает четыре подпрограммы по общему развитию отрасли, развитию территорий, эпизоотическому благополучию и по обеспечению реализации самой программы. Документ утвержден на период до 2027 года и направлен в первую очередь на развитие деятельности организаций агропромышленного комплекса рассматриваемого муниципального округа [5].

Объемы бюджетных ассигнований за последние пять лет (2020-2024 годы) соответственно составляют 7317,9 тыс.руб., 6035,4 тыс.руб., 8915,7 тыс.руб., 19399,9 тыс.руб. и 24633,9 тыс.руб. Эти данные говорят о наличии дополнительного финансирования на реализацию мероприятий за последние два года. Соответственно, финансирование на поддержку агропромышленного комплекса муниципального округа ежегодно увеличивается.

Это может говорить о востребованности государственных субсидий среди сельхозтоваропроизводителей муниципалитета и соответственно

положительной динамике их дальнейшего развития и, как следствие, развития всего агропромышленного комплекса Краснобаковского муниципального округа Нижегородской области.

Список литературы:

1. Федеральный Закон от 29.12.2006 года №264-ФЗ «О развитии сельского хозяйства» (с изменениями от 31.07.2025 №349-ФЗ) [Электронный ресурс]. URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 31.10.2025)
2. Постановление Правительства Нижегородской области от 28.04.2014 года №280 «Об утверждении государственной программы Нижегородской области "Развитие агропромышленного комплекса Нижегородской области"» (с изменениями на 21 февраля 2024 года) [Электронный ресурс]. URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 31.10.2025)
3. Постановление администрации Краснобаковского муниципального округа Нижегородской области от 29.12.2022 г. №632 «Об утверждении муниципальной программы «Развитие агропромышленного комплекса Краснобаковского муниципального округа Нижегородской области» (с изм. от 12.08.2025 г. №829) [Электронный ресурс]. URL: <https://krbaki.nobl.ru/documents/active/69302/> (дата обращения: 31.10.2025)
4. Экономика сельского хозяйства: учебник для вузов/ под редакцией Н.Я. Коваленко. - Москва: Издательство Юрайт, 2025. - 406 с. - Электронный ресурс]. URL: <https://urait.ru/bcode/560537> (дата обращения: 31.10.2025).
5. Официальный сайт Краснобаковского муниципального округа Нижегородской области. Раздел «Муниципальные программы. - Развитие агропромышленного комплекса Краснобаковского муниципального округа Нижегородской области». [Электронный ресурс]. URL: <https://krbaki.nobl.ru/activity/14432/> (Дата обращения: 31.10.2025)

ИНФОРМАЦИОННАЯ ПОЛИТИКА ОРГАНОВ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ НА ПРИМЕРЕ КРАСНОБАКОВСКОГО МУНИЦИПАЛЬНОГО ОКРУГА НИЖЕГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ

Сергеева Е.В.

Студент магистратуры,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

Аннотация. В данной статье рассматриваются основные источники получения населением информации о деятельности государственной и муниципальной власти на примере конкретного муниципального образования. Выделяются способы получения информации в зависимости от источников. Делается вывод о полноте информационного обеспечения с учетом специфики работы органов муниципальной власти.

Ключевые слова: информация, информационная политика, развитие, Краснобаковский муниципальный округ, газета «Вперёд».

Сегодня информация играет ключевую роль в жизни граждан. С помощью информации, полученной из внешних источников, человек с самого рождения развивается, образовывается и имеет возможность владеть современными, постоянно обновляющимися сведениями о достижениях и проблемах, происходящих в мире, в стране и на своей малой Родине.

В современных условиях быстро развивающегося мира крайне важно информационное сопровождение деятельности государственных и муниципальных служащих, направленной в первую очередь на улучшение качества жизни населения и развитие территорий.

На сегодняшний день сферу информационной деятельности Краснобаковского муниципального округа Нижегородской области в первую очередь представляет муниципальное автономное учреждение «Редакция газеты «Вперёд» (далее – газета «Вперёд»). Это единственное официально зарегистрированное средство массовой информации муниципалитета –

свидетельство Федеральной службы по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций РФ №ТУ52-01397 выдано 30.05.2023 г.

В соответствии с Федеральным законом от 09.02.2009 №8-ФЗ «Об обеспечении доступа к информации о деятельности государственных органов и органов местного самоуправления» [1] и согласно Распоряжению Правительства Нижегородской области от 28.10.2022 г. №1298-р «Об официальных аккаунтах органов исполнительной власти Нижегородской области, органов местного самоуправления муниципальных образований Нижегородской области, их руководителей, подведомственных государственных (муниципальных) учреждений в социальных сетях в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»» [2], функционирует Госпаблик газеты «Вперёд» в социальной сети Вконтакте <https://vk.com/krbakiwpered>, а также существует электронная версия газеты в сети «Интернет», доступная по адресу <https://vperedr.wixsite.com/mysite>.

Учредителем газеты «Вперёд» является администрация Краснобаковского муниципального округа Нижегородской области (далее – администрация округа). Печатная версия газеты выходит на еженедельной основе, тираж – 2 тыс. 500 экземпляров. 13 сентября 2025 года газета «Вперёд» отпраздновала юбилейный 95-й год со дня первого выпуска [4].

Также информационное сопровождение деятельности органов муниципальной власти осуществляет отдел информатизации администрации округа (далее – Отдел), состоящий согласно штатному расписанию администрации из начальника отдела, главного специалиста и ведущего специалиста. Основными задачами Отдела являются обеспечение информационной безопасности органов муниципальной власти и информационное сопровождение деятельности посредством размещения и обновления актуальной информации на сайте Краснобаковского муниципального округа Нижегородской области в сети «Интернет».

Ежедневно на сайт округа <https://krbaki.nobl.ru> [3] заходят около 50

посетителей, просматривая от 50 до 500 страниц. Также согласно Распоряжению [1] созданы официальные Госпаблики администрации округа в социальных сетях ВКонтакте <https://vk.com/public166588445>, Одноклассники <https://ok.ru/group55683942449169> и Телеграм-канал https://t.me/adm_krbaki.

В конце 2023 года руководством администрации округа было принято решение о необходимости создания дополнительного источника информации для жителей и с 5 октября 2023 г. на региональном телеканале «ОТР» вышла местная телепрограмма «Красные Баки. Сегодня», рассказывающая о деятельности органов власти Краснобаковского муниципального округа, проблемах и достижениях муниципалитета. Телепрограмма выходит на еженедельной основе и охватывает все округа региона. Выпуски телепрограммы публикуются после их выхода в телеэфир в социальной сети ВКонтакте <https://vk.com/tvkrbaki> и доступны для просмотра всех желающих. Более 2 тыс. подписчиков группы и около 1 тыс. просмотров каждого опубликованного видеоролика говорят о востребованности телепрограммы среди местного населения [5].

Таким образом, можно сделать вывод, что в Краснобаковском муниципальном округе существует несколько каналов доведения информации до населения: посредством печатной и электронной версий районной газеты «Вперёд», публикаций органов власти на официальном сайте округа в сети «Интернет» и в официальных Госпабликах в социальных сетях администрации округа, а также размещение выпусков телевизионной программы «Красные Баки. Сегодня» на региональном телевидении. Развитие этих каналов связи и привлечение новых наиболее важно для установления эффективного взаимодействия органов муниципальной власти с местным населением и направлено на комплексное развитие всего Краснобаковского муниципального округа Нижегородской области.

Список литературы:

1. Федеральный закон от 09.02.2009 №8-ФЗ «Об обеспечении доступа к

информации о деятельности государственных органов и органов местного самоуправления» (с изменениями от 14.07.2022 №270-ФЗ)

2. Распоряжение Правительства Нижегородской области от 28.10.2022 г. №1298-р «Об официальных аккаунтах органов исполнительной власти Нижегородской области, органов местного самоуправления муниципальных образований Нижегородской области, их руководителей, подведомственных государственных (муниципальных) учреждений в социальных сетях в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»»

3. Официальный сайт Краснобаковского муниципального округа Нижегородской области. URL: <https://krbaki.nobl.ru> (Дата обращения: 29.10.2025)

4. Сайт Краснобаковской районной газеты «Вперёд». URL: <https://vperedr.wixsite.com/mysite> (Дата обращения 29.10.2025)

5. Группа «ТВ-программа "Красные Баки. Сегодня"». URL: <https://vk.com/tvkrbaki> (Дата обращения: 29.10.2025)

ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЙ АССИСТЕНТ ИНВЕСТОРА

ФОНДОВОГО РЫНКА РФ

Сидоров Н.С.

Студент магистратуры,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

Аннотация. В работе предложена концепция интеллектуального ассистента для поддержки принятия инвестиционных решений на фондовом рынке РФ. Ассистент предназначен для раннего выявления аномалий в финансовом состоянии публичных компаний. В основе инструмента лежит нейросетевая модель LSTM-автоэнкодер. Эффективность системы продемонстрирована на кейсах российских компаний, что подтверждает его практическую значимость для инвесторов.

Ключевые слова: инвестиции, интеллектуальный ассистент, корпоративные финансы, нейронные сети, фондовый рынок, LSTM-автоэнкодер.

В условиях высокой неопределённости и структурной трансформации российской экономики, принятие обоснованных инвестиционных решений приобретает особое значение. В соответствии с Указом Президента РФ от мая 2024 года «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» намечено существенное увеличение капитализации фондового рынка. Однако возрастающий объем финансовой и макроэкономической информации делает невозможной ее эффективную «ручную» обработку. В связи с этим, возникает острая необходимость в создании системы — интеллектуального ассистента инвестора. В то же время, современные методы машинного обучения, в частности модели нейронных сетей, позволяют в автоматическом режиме извлекать значимую информацию и выявлять нелинейные скрытые от традиционного анализа взаимосвязи в финансовых данных. Нейронные сети зарекомендовали себя в решении широкого круга социально-экономических задач, таких как прогнозирование, классификация и анализ данных [5, 6]. Таким образом, использование нейронных сетей для интеллектуального ассистента инвестора является целесообразным шагом. Это позволит автоматизировать рутинные процессы, значительно повысить точность прогнозов и эффективно выявлять аналогии с историческими рыночными ситуациями, тем самым обеспечивая инвесторов всем необходимым для принятия взвешенных решений.

Объектом исследования является фондовый рынок РФ, предметом — процесс принятия инвестиционных решений. Цель работы заключается в разработке и апробации прототипа интеллектуального ассистента инвестора. Для этого был сформулирован и реализован план исследования, включающий следующие этапы: разработка концептуальной модели интеллектуального

ассистента, выбор показателей финансового состояния, формирование набора данных, анализ подходов к сокращению размерности данных и поиску аномалий, разработка моделей и количественная оценка их качества, апробация разработанного прототипа ассистента.

При принятии решений инвестор сталкивается с множеством показателей за несколько лет. Человеку сложно увидеть общую картину и заметить нетипичное изменение состояния компании. Интеллектуальный ассистент решает эту проблему, используя методы машинного обучения для сжатия всей финансовой информации о компании за период в одну точку на двухмерной карте — пространстве финансовых состояний. Типичные состояния группируются вместе в центре этой карты, образуя облако нормы. Аномальные ситуации оказываются за границами облака. Задача ассистента — обнаружить такие выбросы и сигнализировать о них инвестору.

К ключевым внутренним факторам финансового состояния относят рентабельность, инвестиционную активность и долговую нагрузку [1, 2], а к внешним — макроэкономические показатели, такие как ВВП, инфляция и ключевая ставка [3]. После анализа литературы был выделен следующий список факторов: X_1 — изменение выручки, X_2 — отношение капитальных затрат (CAPEX) к активам, X_3 — отношение CAPEX к прибыли до процентов, налогов и амортизации (EBITDA), X_4 — отношение чистого долга к EBITDA, X_5 — разница между рентабельностью активов и средней ключевой ставкой, X_6 — разница между изменением выручки и изменением номинального ВВП. Макроэкономические факторы не включались в модель отдельно, поскольку их значения одинаковы для всех компаний в рамках одного временного среза, что может привести к доминированию этих признаков. Фактор X_5 показывает, насколько эффективно компания работает по сравнению с базовой доходностью в экономике, а фактор X_6 — опережает компания экономику или отстает от нее.

Набор данных состоит из финансовых показателей компаний — акционерных обществ, акции которых имеют листинг на Московской бирже, а

также предоставивших финансовую отчетность как минимум за три последовательных года. Не рассматривались компании финансового сектора, так как для них не применим показатель EBITDA [4]. Данные брались с сайта smart-lab.ru, ошибки исправлялись с помощью отчетов, опубликованных на сервере раскрытия корпоративной информации. Макроэкономические показатели брались с сайтов Центрального банка и Росстата.

Для выявления аномалий сравнивались три подхода: классический статистический метод главных компонент (PCA), нейросетевой автоэнкодер (AE), статически обрабатывающий данные, и модель автоэнкодера с рекуррентными слоями (LSTMAE). Ключевое преимущество LSTMAE заключается в способности анализировать показатели как временную последовательность, что позволяет учитывать динамику финансового состояния, превосходя классические подходы [7].

Для количественной оценки качества моделей использовались средняя абсолютная ошибка восстановления (MAE) и силуэтный коэффициент (СИЛ). MAE показывает, насколько хорошо модель распознает типичное финансовое состояние, а СИЛ — насколько четко она отделяет аномальные случаи от типичных. Проведенные расчеты показали явное преимущество модели, учитывающей временные зависимости. Модель LSTMAE продемонстрировала наименьшую ошибку восстановления ($MAE=0.34$), что лучше, чем у AE ($MAE=0.38$) и PCA ($MAE=0.41$). Наиболее показательным является результат по силуэтному коэффициенту: у LSTMAE он достиг значения 0.50, что указывает на четкое разделение нормы и аномалий. В то же время у моделей AE и PCA этот показатель составил 0.20 и 0.31 соответственно, что говорит о слабой разделимости и низкой надежности выявления аномалий.

Практическая ценность предложенного подхода была подтверждена на реальных кейсах компаний, впоследствии столкнувшихся с финансовыми трудностями. В частности, при анализе финансового состояния «М.Видео-Эльдорадо» за 2022-2023 гг. интеллектуальный ассистент на базе LSTMAE классифицировал его как аномальное. При этом более простые модели (AE и

РСА) не смогли выявить данную аномалию, относя ситуацию к типичным. Аналогичные результаты были получены и для кейса компании «ОВК». Ассистент заблаговременно идентифицировал нарастающие риски, в то время как статические методы анализа не подали тревожных сигналов.

Проведенное исследование продемонстрировало, что учет временной динамики с помощью рекуррентных нейронных сетей (LSTMAE) является ключевым фактором для успешного выявления аномалий в финансовом состоянии компаний. Этот подход показал значительно более высокую точность и надежность по сравнению со статическими методами.

Практическая значимость работы заключается в разработке концепции инструмента для раннего обнаружения рисков, полезного как частным инвесторам, так и профессиональным участникам рынка. Следует, однако, отметить ограничения: модель не подходит для финансовых компаний, а выборка подвержена «ошибке выжившего», поскольку в нее не попали обанкротившиеся компании.

В качестве направлений для дальнейших исследований можно выделить использование данных с более высокой частотностью (квартальных отчетов), включение в выборку компаний-банкротов и применение более сложных архитектур, таких как трансформеры.

Список литературы:

1. Анкудинов А.Б., Лебедев О.В. Детерминанты создания акционерной стоимости российскими компаниями// Корпоративные финансы. 2014. №1(29). С. 31-46. – EDN SXHQDH.
2. Герзелиева Ж.И., Догадин А.А. Влияние долговой нагрузки на инвестиционную привлекательность компании// Аудиторские ведомости. 2024. №2. С. 207-213. DOI 10.24412/1727-8058-2024-2-207-213. – EDN WUHDIK.
3. Дамиров В.А. Оценка влияния макроэкономических факторов на российский рынок акций// Экономика и бизнес: теория и практика. 2021. №2-1(72). С. 61-65. DOI 10.24412/2411-0450-2021-2-1-61-65. – EDN RAVVFC.

4. Рассказова А.Н. Стоимостные методы оценки эффективности деятельности кредитной организации// Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. 2014. №4(199). С. 148-158. – EDN SPCCWP.

5. Сочков А.Л., Соловьев А.Е. Сравнение нейросетевых модулей пакетов «Deductor» и «Loginom» при решении задачи прогнозирования экономического развития регионов РФ// Математическое и компьютерное моделирование и бизнес-анализ в условиях цифровизации экономики: Сборник статей I Всероссийского научно-практического семинара, Нижний Новгород, 27 октября 2021 года. – Нижний Новгород: ННГУ им. Н.И. Лобачевского, 2022. С.95-103. – EDN HNMOUB.

6. Трифонов Ю.В., Сочков А.Л. Применение искусственных нейронных сетей для оценки жилой недвижимости двух различных регионов// Экономика и предпринимательство. 2020. № 9(122). С.1274-1279. – EDN LCNCFZ.

7. Tuhin K.H., Nobi A., Rakib M.H., Lee J.W. Long short-term memory autoencoder based network of financial indices// Humanities and Social Sciences Communications. 2025. Vol. 12. Article № 100. DOI 10.1057/s41599-025-04412-y.

УПРАВЛЕНИЕ УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ РОССИИ

Сирота Д.В.

Студент бакалавриата,

Южный федеральный университет

Аннотация. В данной статье рассматриваются проблемы и реализация перехода Российской Федерации на модель устойчивого развития через призму экономических процессов. Анализируются ключевые вызовы, такие как истощение природного капитала, структурные дисбалансы в экономике, сырьевая ориентация экспорта. Особое внимание уделяется мерам

государственной политики, включая реализацию национальных проектов. Подчёркивается интеграция экологических и социальных аспектов в экономическую стратегию страны.

Ключевые слова: устойчивое развитие, экономика, экологическое благополучие, государственная политика, национальные проекты.

Экономика – это наука и система, изучающая механизмы производства, распределения, обмена и потребления товаров и услуг. Она охватывает широкий спектр разнообразных процессов: от функционирования предприятий и рынков на микро уровне до государственного регулирования и глобальной торговли. Экономические процессы, происходящие в государстве и в мире, напрямую влияют на уровень жизни населения путём тесной взаимосвязи со многими сферами жизни человека.

Традиционно показателями успешного развития экономики страны являются темпы роста валового внутреннего продукта (ВВП), инфляция и уровень безработицы. На протяжении долгого времени считалось, что быстрый рост этих показателей ведёт к благосостоянию общества.

Однако, в последние десятилетия человечество столкнулось с серьёзными экологическими вызовами, вызванными интенсивным развитием производства, а именно с загрязнением атмосферы, истощением невозобновляемых ресурсов, исчезновением некоторых экосистем, изменением климата и другими. Стало очевидно, что экономика, не ориентированная на экологические факторы, является в долгосрочной перспективе провальной, так как она истощает собственную невозстановимую ресурсную базу.

Ответом на этот вывод стало зарождение в 1987 году концепции устойчивого развития, изложенной в докладе Международной комиссии ООН «Наше общее будущее» [1]. Данная концепция определяет следующий принцип: удовлетворение запросов ныне живущих людей не должно осуществляться в ущерб интересам их потомков. Именно такой подход

положил конец изолированному рассмотрению экономических процессов, соединив их в единый комплекс с вопросами экологии и социальной сферой.

В рамках концепции устойчивого развития экономика в России, как один из факторов, сталкивается с рядом значимых проблем (табл. 1) [2].

Таблица 1 - Основные проблемы экономики в рамках концепции устойчивого развития в РФ

Проблема	Расшифровка
Истощение природного капитала.	Деградация и сокращение запасов невозобновляемых природных ресурсов, а также повышение темпов потребления возобновляемых ресурсов над скоростью их естественного воспроизводства.
Структурные сдвиги в экономике, повышающие удельный вес природоэксплуатирующих и загрязняющих отраслей.	Формирование структуры национального хозяйства, характеризующейся доминированием добывающих и первичных перерабатывающих секторов с высокой природоёмкостью.
Недоучёт экономической ценности природных ресурсов и услуг	Занижение или игнорирование полной экономической стоимости природных ресурсов, включая стоимость их воспроизводства.
Природоресурсный характер экспорта	Высокая доля сырьевых товаров и первичных продуктов в структуре экспортных поставок.
Показатель оценки успешного развития – это ВВП.	Доминирование ВВП в качестве ключевого индикатора социально-экономического прогресса, который, в силу своей методологии не учитывает экологические издержки и истощение природного капитала.

(Источник: составлено автором)

Стратегическим приоритетом модернизации государственной политики Российской Федерации выступает концепция устойчивого развития. Её практической реализацией является последовательный переход к «зелёной» экономике – модели, обеспечивающей социальное благополучие за счёт минимизации антропогенного воздействия на экосистемы и недопущения их деградации [3]. Основными индикаторами успеха в данной сфере служат

минимизация выбросов парниковых газов и существенное повышение энергоэффективности.

Подтверждение ориентированности государственной политики на концепцию устойчивого развития можно найти в принимаемых нормативно-правовых актах. Например, в указе Президента РФ от 7.05.2024 №309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» одними из ключевых целей являются экологическое благополучие граждан и устойчивая и динамичная экономика [4], в распоряжении Правительства РФ от 14.07.2021 №1912-р (ред. от 14.10.2025) «Об утверждении целей и основных направлений устойчивого (в том числе зелёного) развития Российской Федерации» определяются стратегические ориентиры и ключевые направления обеспечения устойчивого развития России, которые формируют основу государственного курса в области поддержки инвестиций в экологические и социально ответственные проекты [5].

Основным инструментом для достижения указанных целей выступают национальные проекты, в том числе и проект «Экологическое благополучие» [6], основной задачей которого является сохранение и восстановление окружающей среды в целях улучшения экологического благополучия, в том числе с учётом проведения мероприятий по ликвидации накопленного вреда в окружающей среде, внедрению ресурсосберегающих технологий за счёт использования вторичного сырья, и переходу к минимизации выбросов загрязняющих веществ в атмосферный воздух, а также экологическому просвещению.

Кроме того, в Российской Федерации осуществляется реализация проекта «Эффективная и конкурентная экономика» [7], нацеленного на формирование устойчивой экономики, основывающейся на принципах конкуренции и частного предпринимательства (в том числе высокотехнологичного). Одним из направлений данного национального проекта является «Низкоуглеродное развитие», главной задачей которого считается обеспечение государства,

предпринимателей и обычных граждан объективными данными об изменениях климата. В рамках данного проекта будет сформирована единая национальная система мониторинга климатически активных веществ, в том числе и будет уточнена оценка выбросов и поглощений парниковых газов (в дальнейшем эти данные позволят трансформировать российскую экономику в экологическом направлении).

Подводя итог, можно сказать, что переход России на модель устойчивого развития является довольно сложным процессом, необходимость которого определяется не только глобальными тенденциями, но и проблемами, существующими внутри страны. Не смотря на доминирующую роль в экономике природоэксплотирующих отраслей и сырьевого экспорта, в Российской Федерации происходит активная реализация национальных программ, которые направлены на согласование экономических, социальных и экологических целей. Ориентированность на «зелёную» экономику, низкоуглеродное развитие и экологическое благополучие подтверждает изменение приоритетов государственной политики.

Список литературы:

1. Григорьева А.В. Эволюция концепции устойчивого развития: предпосылки становления и значимость на современном этапе// Современная экономика: проблемы и решения. 2023. Т. 12. С. 73-90. URL: <https://journals.vsu.ru/meps/article/view/11770> (дата обращения 30.10.2025).
2. Бобылев, С.Н. Модернизация экономики и устойчивое развитие/ С. Н. Бобылев, В. М. Захаров. М.: Экономика, 2011.
3. Бобылев. С.Н. Устойчивое развитие в интересах будущих поколений: экономические приоритеты// Мир новой экономики. 2017.№3. С. 90-96.
4. Указ Президента РФ от 7.05.2024 №309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года». URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/50542>

5. Распоряжении Правительства РФ от 14.07.2021 №1912-р (ред. от 14.10.2025) «Об утверждении целей и основных направлений устойчивого (в том числе зелёного) развития Российской Федерации». URL: <http://government.ru/docs/all/135692/>

6. Национальный проект «Экологическое благополучие». URL: <https://национальныепроекты.пф/new-projects/ekologicheskoe-blagopoluchie/>

7. Национальный проект «Эффективная и конкурентная экономика». URL: <https://национальныепроекты.пф/new-projects/effektivnaya-i-konkurentnaya-ekonomika/>

ОСОБЕННОСТИ РАЗРАБОТКИ БИЗНЕС-ПЛАНА В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

Смирнова Е.С.

Студент магистратуры,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

Аннотация. В данном исследовании проводится анализ основных аспектов и проблемных моментов, возникающих в процессе составления бизнес-плана в современных экономических условиях. Особое внимание в исследовании уделяется типичным ошибкам разработчиков и предлагаются практические рекомендации по их минимизации.

Ключевые слова: бизнес план, риск, бизнес-операции, производство, инвестиции, корректировка бизнес плана.

В системе современных рыночных отношений бизнес-план является фундаментальным инструментом организации предпринимательской деятельности. На международном уровне именно бизнес-план служит базой для оценки успешности как новых коммерческих предприятий, так и проектов по запуску новых продуктовых линеек.

Сейчас, современная бизнес-среда является нестабильной из-за множества факторов (санкционное давление, последствия пандемии и др.), имеющих природное, техногенное и общественно-политическое происхождение.

С методологической точки зрения, бизнес-план представляет собой документ, детализирующий последовательность хозяйственных операций и общую стратегию развития предприятия. В нем консолидируется информация о компании, выпускаемой продукции, технологических процессах и рыночном позиционировании. По своей сути, данный документ служит ключевым инструментом для реализации целевых установок, поскольку содержит комплексную оценку планируемых финансовых потоков — как расходных статей, так и потенциальных доходов [1, с. 15].

Структура бизнес-плана, как правило, следует устоявшемуся алгоритму [1, с. 50].

Как показывает практика, в процессе разработки бизнес-плана многие специалисты сталкиваются с рядом специфических трудностей. Даже незначительная погрешность на этапе формирования плана способна привести к серьезным искажениям итоговых результатов, что в дальнейшем ставит под угрозу реализацию даже самой перспективной инициативы. В целях недопущения таких ситуаций, целесообразно рассмотреть наиболее распространённые ошибки.

1. Пренебрежение риск-менеджментом. Одной из критических ошибок является недостаточное внимание к вопросам рисков. Очень часто при разработке стратегии специалисты не принимают в расчёт влияние таких переменных, как реформы в налоговой сфере, рост цен, инфляционные процессы и многое другое. Вследствие этого проект не может обладать необходимым запасом финансовой прочности [2, с. 68].

Рекомендация: Для уменьшения рисков при формировании бизнес-плана целесообразно создание резервного фонда – специального страхового запаса денежных средств.

2. Поверхностный анализ рыночной конъюнктуры. Нередко в основе бизнес-планов лежит недостоверная или неполная информация, а также выводы, не подкрепленные экспертным мнением. Ярким примером является некорректный прогноз уровня спроса. Подобные упущения ведут к постановке заведомо невыполнимых целей [2, с. 69].

Рекомендация: Проведение всестороннего маркетингового исследования силами собственных аналитиков (изучение конкурентной среды, сегментация целевой аудитории) либо с привлечением сторонних экспертных организаций.

3. Изолированная работа экономистов. Распространенной является точка зрения, согласно которой разработка бизнес-плана – это исключительно прерогатива экономистов и финансистов, чьи расчеты априори считаются объективными [2, с. 72].

Рекомендация: Для сложных проектов, затрагивающих вопросы логистики, сбыта и производства, необходима межфункциональная работа команды с привлечением специалистов по закупкам, снабжению, бухгалтерскому учету и капитальному строительству.

4. Формирование заниженной инвестиционной сметы. В процессе разработки финансовой модели проекта часто наблюдается сознательное или неосознанное занижение объема необходимых капиталовложений. Данная проблема возникает вследствие попытки сотрудников финансового подразделения адаптировать проект под заранее заданные бюджетные лимиты и соответствовать ожиданиям высшего руководства [3, с. 112]. В основу расчетов закладывается оптимистичный сценарий, игнорирующий вероятность возникновения непредвиденных обстоятельств, таких как рост цен на сырье, изменение валютных курсов или необходимость дополнительных затрат.

Рекомендация: Разработка комплексной финансовой модели проекта, учитывающей все потенциальные риски, для покрытия которых могут потребоваться дополнительные средства.

5. Ориентация на излишне оптимистичные прогнозы. Использование исключительно благоприятных сценариев является грубой методологической ошибкой.

Рекомендация: Все расчеты должны выполняться в трех вариантах: пессимистичном, реалистичном (базовом) и оптимистичном. Наличие лишь одного, устраивающего разработчика результата, недопустимо, поскольку проект должен сохранять устойчивость к незначительным колебаниям ключевых показателей.

6. Низкая культура исполнения и контроля

Даже качественно составленный бизнес-план не работает, если не выстроена система контроля за его исполнением.

Рекомендации: Внедрить систему регулярного мониторинга. Ответственность за каждый раздел плана должна быть персональной. Отклонения более чем на 10-15% должны быть предметом отдельного обсуждения с выяснением причин и внесением корректировок в план.

Данный анализ типичных ошибок позволяет сформулировать ключевые направления для повышения качества бизнес-плана.

А) Корректировка бизнес-плана — это всегда непростая задача, особенно если ошибки касаются важных показателей. Однако это единственный способ понять, что ждет проект в будущем. Если найдена ошибка, ее нужно исправить, даже если это потребует пересмотра всех остальных показателей.

Б) Автоматизация процесса. Существенно упростить процедуру актуализации бизнес-плана позволяет его максимальная автоматизация, то есть перенос всех расчетов в специализированное программное обеспечение с возможностью их оперативного обновления.

Помимо методологических аспектов, эффективность разработки бизнес-плана напрямую зависит от организации работы проектной группы. Можно выделить три условия для продуктивной коммуникации:

Создание комфортных и безопасных условий труда. Руководителю проекта необходимо обеспечить благоприятное рабочее пространство для членов команды.

Формирование продуманной системы информационного обмена. Необходимо разработать регламенты взаимодействия.

Внедрение инструментов оперативного управления. Использование центра управления проектами позволяет четко определять приоритеты.

Проведенное исследование позволяет сделать вывод о том, что в современных условиях зачастую качественный бизнес-план трансформируется из формального документа в ключевой стратегический инструмент, определяющий жизнеспособность коммерческой инициативы.

В ходе работы была осуществлена систематизация наиболее распространенных и критичных ошибок, допускаемых на этапе бизнес-планирования. Анализ показал, что их генезис часто кроется не в вычислительных погрешностях, а в методологических просчетах: игнорировании принципов риск-менеджмента, использовании нереалистичных исходных данных и недостаточной интеграции различных функциональных подразделений компании в процесс разработки.

Таким образом, устойчивый успех бизнес-проекта в высокой степени детерминирован качеством его планирования. Уход от шаблонного подхода, комплексный учет рисков, применение современных технологий и ориентация на коллаборацию специалистов разного профиля позволяют преобразовать бизнес-план из статичного документа в динамичную управленческую систему, способную обеспечить достижение стратегических целей даже в условиях неопределенности.

Список литературы:

1. Баринов В.А. Бизнес-планирование: Учебное пособие/ В.А. Баринов. — М.: Форум, 2018. — 144 с.

2. Абрамс Р. Бизнес-план на 100%. Стратегия и тактика эффективного бизнеса/ Р. Абрамс. — М.: Альпина Паблишер, 2019. — 486 с.
3. Горбунов В.Л. Бизнес-планирование с оценкой рисков и эффективности проектов: Научно-практическое пособие/ В.Л. Горбунов. — М.: Риор, 2019. — 176 с.
4. Купцова Е. В. Бизнес-планирование. — М.: Юрайт, 2020. — 436 с.
5. Лапыгин Ю.Н., Лапыгин Д.Ю. Бизнес-планирование: современные практики и методология. — М.: ИНФРА-М, 2023. — 319 с.

**ПРИМЕНЕНИЕ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА
В СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПРОЦЕССАХ:
НАПРАВЛЕНИЯ, ПРОБЛЕМЫ И ВЫЗОВЫ**

Соколов Н.А.

Студент специалитета,

Нижегородский государственный университет им Н.И. Лобачевского

Сидоркин Д.А.

Студент специалитета,

Нижегородский государственный университет им Н.И. Лобачевского

Аннотация. Статья посвящена вопросам применения искусственного интеллекта и цифровых технологий для решения социально-экономических проблем, а также анализа предпосылок и перспектив их внедрения в различные отрасли с целью упрощения и улучшения управления.

Ключевые слова: искусственный интеллект, цифровые технологии, управление, инновации, социально-экономическое развитие, практика применения.

На современном этапе темпы развития новых проблем управления, а также социально-экономических задач набирают всё новые обороты, что

приводит к потребности в их решение. Вместе с тем, использование «проверенных временем» инструментов не всегда приводит к ожидаемому результату, а иногда может и навредить. В этой связи одними из флагманов развития выступают искусственный интеллект и цифровые технологии. Так, еще в 2019 была закреплена стратегия развития искусственного интеллекта на уровне государства до 2030 года, формирующая основные направления и положения развития [5].

Не секрет, что в большинстве случаев государство является наблюдателем и в то же время надзирателем между предпринимательским сообществом и их инновациями. По этой причине важно, чтобы и государство было заинтересовано в развитии перспективных технологий. В это же время предпринимательское сообщество выступает в роли «локомотива» внедрения новых технологий в производстве и управлении. Тем не менее, само государство не всегда может похвастаться гибкостью, особенно когда дело доходит до чего-либо нового. Среди основных трудностей можно выделить: необходимость модернизации оборудования, покрытие дефицита кадров, а также разработку и внедрение законодательных актов, которые бы регулировали деятельность нововведений и упорядочивали все процессы. Исходя из всего вышеперечисленного, Указом были закреплены основные направления развития искусственного интеллекта в России, а именно:

- 1) стимулирование внедрения технологий искусственного интеллекта в отраслях экономики и социальной сферы;
- 2) повышение уровня компетенций в области искусственного интеллекта и уровня информированности граждан о технологиях искусственного интеллекта;
- 3) обязательное внедрение доверенных технологий искусственного интеллекта в тех областях его использования, в которых может быть нанесен ущерб безопасности Российской Федерации;

Именно данные направления напрямую отвечают критериям применения к решению проблем управления, так как позволяют создать конкретную

картину того, каким образом организации и государство должны оперировать в рамках развития искусственного интеллекта.

Так, по данным экспертов, рынок технологий ИИ в России может вырасти на 25-30%. При этом, доля выручки от реализации ИИ в управлении и автоматизации процессов приходится на 150 крупнейших российских компаний, среди которых хочется выделить «Яндекс» (около 500 млрд. руб. за год), «Сбер» (около 400 млрд. руб. за год), «Т-Технологии» (около 350 млрд. руб. за год) и «VK» (около 119 млрд. руб. за год). Также значительный вклад внесли компании сырьевого сектора: «Газпромнефть», «Лукойл» и другие. Данный пример показывает реализацию первого направления, так как все отмеченные компании отвечают за наиболее востребованные и релевантные социально-экономические сферы [2].

Вместе с осознанием того, что ИИ перестал быть технологий будущего и стал инструментом настоящего, его использование до сих пор остается далеко не всегда эффективным. Согласно исследованию, которое было проведено Лабораторией искусственного интеллекта при Школе управления «Сколково», практически 95% компаний в России не получают ожидаемой отдачи от использования ИИ, не окупая свои инвестиции. Среди основных причин эксперты выделяют неверную форму и культуру работы с информацией, стремление безрассудно автоматизировать «всё», низкое качество и хаотичность исходных данных, а также отсутствие оценки деятельности ИИ в процессе деятельности, а лишь на этапе получения результатов. Это свидетельствует о проблемах в реализации второго направления изначальной стратегии развития [3].

Также стоит отметить, что реализация направления по повышению уровня информированности граждан не является совершенно эффективной. Согласно данным Всероссийского центра изучения общественного мнения, достаточно большой массив граждан (около 37% в среднем) не доверяет искусственному интеллекту, хоть и данная характеристика имеет тенденцию к

убыванию ежегодно. К основным причинам недоверия, согласно данному опросу, можно отнести:

1) отсутствие гарантированной безопасности данных при использовании технологии (личные данные граждан могут находиться в открытом доступе и использоваться, по их мнению, в противоправных деяниях)

2) отсутствие гарантированной достоверности информации, обрабатываемой и выдаваемой искусственным интеллектом (исходные источники информации, которые используются искусственным интеллектом вызывают качественные сомнения у опрошенных граждан, так как данные массивы происходят в основном из наиболее популярных источников согласно сети «Интернет»)

3) иные причины, включая негативные отзывы неопрошенных граждан, страх перед «новыми технологиями» и возможность деградации населения при постоянном и нерелевантном использовании искусственного интеллекта при решении социально-экономических проблем [1].

Более того, свое мнение по поводу внедрения ИИ высказал Министр финансов Антон Силуанов в ходе расширенного заседания коллегии ФТС России. В рамках своего выступления Министр финансов отметил, что программа стратегии развития таможенных органов до 2030 года выполняется и на данный момент среди основных целей – внедрение ИИ в разных сферах деятельности таможенных органов: на пунктах пропуска, при администрировании таможенных платежей, при применении стоимостных индикаторов риска в ЕАЭС. Фактически это означает, что искусственный интеллект планируется применять в системе управления рисками, что создаст ещё более эффективную и надежную систему, способствующую экономической и как итог национальной безопасности государства. Таким образом, будут решен ряд важных социально-экономических задач, поставленных перед государством и таможенными органами, в частности, а также упрощены механизмы управления таможенными органами, где часть монотонных задач будет передана искусственному интеллекту. В рамках данного развития

осуществляется третье направление развития искусственного интеллекта в Российской Федерации [4].

Например, компания «Билайн» хотела внедрить систему «Виртуальный друг» для упрощения управления, но столкнулась с трудностями. Компания считает главной ошибкой отсутствие понимания проблемы разрозненности данных и систем. К сожалению, ИИ работает в готовой IT-среде, будь то управление или автоматизация, а не в вакууме. Наиболее распространенным ошибочным мнением является ожидание, что ИИ и цифровые технологии «сами решат всё». Из-за этого кажется, что ИИ предлагает решение управления без учёта скрытых задач по оптимизации данных, структуры и взаимосвязей в организации [3].

Таким образом, реализация процесса внедрения ИИ в ведущие сферы жизни общества проходит постепенно. В итоге выходит, что на современном этапе возникает проблема, связанная с неполным пониманием сути технологии, а именно – как инструмента, для достижения поставленных целей. Однако, правильно сформированный человеческий фактор является основой и главным вызовом для корректного и грамотного использования искусственного интеллекта.

Список литературы:

1. Аналитический центр ВЦИОМ. Статья «Доверие к ИИ» от 24.12.2024. URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/doverie-k-ii>
2. Газета «Коммерсантъ». Статья «Интеллект оправдывает средства» от 26.08.2025./ А. Жабин. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/7989450>
3. Интернет-портал «Tadviser». Статья «Искусственный интеллект (рынок России)» от 22.10.2025. URL: <https://clck.ru/3Q7VfP>
4. Интернет-портал «Альта-софт». Статья «Искусственный интеллект будет использоваться при администрировании таможенных платежей» от 24.03.2025./ АЛТА-СОФТ URL: https://www.alt.ru/external_news/117960/

5. Указ Президента РФ от 10.10.2019 №490 (ред. от 15.02.2024) "О развитии искусственного интеллекта в Российской Федерации" (вместе с "Национальной стратегией развития искусственного интеллекта на период до 2030 года").

ЖИЛИЩНАЯ ПОЛИТИКА КАК ИНСТРУМЕНТ ДОСТИЖЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ ПРОСТРАНСТВЕННОГО РАЗВИТИЯ РЕГИОНА (НА ПРИМЕРЕ НИЖЕГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ)

Соколов П.В.

Студент магистратуры,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

Аннотация. В данной статье проводится анализ трансформации роли жилищной политики из социального инструмента в ключевой фактор пространственного развития Нижегородской области. Исследуется влияние комплексного развития территорий и других механизмов на реализацию стратегических целей Нижегородской агломерации. На основе проведенного SWOT-анализа предлагаются рекомендации по повышению эффективности и адресности жилищных инструментов в регионе.

Ключевые слова: Нижегородская агломерация, жилищная политика, комплексное развитие территорий, пространственное развитие, стратегическое управление, социально-ориентированные механизмы.

Современные тенденции, такие как гиперконцентрация экономической активности в крупнейших городских агломерациях и одновременный упадок обширных периферийных территорий, демонстрируют возрастающую роль пространственного развития регионов. В Нижегородской области, как и в большинстве субъектов России, особенно остро проявляются и социальные проблемы, влекущие за собой снижение качества жизни населения. Жилищная

политика, обладая значительным потенциалом, до недавнего времени рассматривалась преимущественно в социальном ключе [3]. Однако в контексте реализации Стратегии пространственного развития Российской Федерации до 2030 года с прогнозом до 2036 года [1] и региональных стратегий [2], жилищная политика становится ключевым фактором конкурентоспособности регионов и важным элементом достижения территориального баланса.

Приведенный в табл. 1 анализ объемов ввода жилья в Нижегородской области за последние пять лет демонстрирует, что свыше 70% нового строительства сосредоточено в Нижегородской агломерации [5].

Таблица 1 – Распределение ввода жилья по территории Нижегородской области за период 2020-2024 гг.

Территориальная зона	Ввод жилья, тыс. м ²	Доля в общем объеме, %	Темп роста, %
Нижегородская агломерация	4 856,7	71,4	123,5
Крупные города вне агломерации	1 125,3	16,5	98,7
Малые города и сельские территории	818	12,1	89,3
Всего по области	6 800	100	115,8

Такая концентрация, с одной стороны, отражает рыночный спрос, а с другой – усугубляет структурные диспропорции. Программы льготной ипотеки, сыгравшие положительную роль в оживлении строительной отрасли, непреднамеренно усилили эту тенденцию. Стимулируя спрос на новостройки, они активизировали застройку на окраинах областного центра (например, в сельском посёлке Новинки), что привело к увеличению маятниковой миграции, перегрузке транспортной инфраструктуры и расширению городской черты при недоиспользовании внутренних резервов (промзон, ветхого фонда).

В противовес экстенсивному росту, за последние несколько лет в России, в том числе в Нижнем Новгороде, стали активно развиваться инструменты реновации и комплексного развития территорий (далее - КРТ). Вместо освоения

новых окраинных земель, требующих огромных бюджетных вложений в инфраструктуру, КРТ фокусируется на качественном преобразовании существующего города. Суть этого механизма заключается в том, что именно инвестор за свой счёт должен не только расселить старый фонд и построить новое жильё, но и создать всю сопутствующую социальную и инженерную инфраструктуру – школы, детские сады, дороги и др. Это делает развитие города более эффективным, чем хаотичный прирост квадратных метров [6].

Сельские территории и малые города Нижегородской области, в отличие от динамично развивающейся областной агломерации, сталкиваются с массовым оттоком населения. Кроме того, программы поддержки этих территорий носят точечный характер и зачастую не способны переломить мощные миграционные тренды. Ключевая проблема, на наш взгляд, заключается в разрыве между обеспечением жильём и созданием экономических перспектив. Строительство дома в районе с ограниченным рынком труда не решает проблему занятости.

Более эффективной мы видим «пакетную» модель, которая реализуется, например, в рамках развития индустриального парка в Павлово, где жилищные программы для работников увязаны с созданием новых производств [7]. Такой комплексный подход, когда жильё выступает не самоцелью, а элементом более крупного инвестиционного проекта, может дать устойчивый положительный эффект для пространственного развития.

На основе проведенного исследования в табл. 2 был составлен комплексный SWOT-анализ, позволяющий систематизировать ключевые аспекты влияния жилищной политики на пространственное развитие региона.

Проведенный анализ позволяет сделать вывод, что современная жилищная политика в Нижегородской области обладает значительным, но нереализованным потенциалом влияния на пространственное развитие.

Таблица 2 – SWOT-анализ развития сферы жилищной политики Нижегородской области

Сильные стороны	Слабые стороны
- Наличие стратегических документов, задающих вектор пространственного развития, и успешная реализация национальных проектов и программ. - Положительный опыт реализации пилотных проектов КРТ. - Развитый строительный комплекс, способный реализовывать крупные проекты.	- Дисбаланс в распределении строительства: активное развитие агломерации в ущерб периферии. - Изношенность жилищного фонда, недостаточное финансирование программ капитального ремонта и предоставления социального жилья. - Отставание развития социальной сферы и инфраструктуры от темпов жилищного строительства.
Возможности	Угрозы
- Использование жилищной политики как стимула для закрепления населения в опорных городах через увязку с программами развития экономики. - Развитие механизмов ГЧП для финансирования опережающего развития инфраструктуры и комплексного освоения территорий. - Дифференциация и кастомизация инструментов поддержки для разных типов территорий (агломерация, моногород и др.). - Улучшение инвестиционного климата, создание рабочих мест в малых городах.	- Возможный инерционный сценарий может привести к усилению разрыва между центром и периферией и опустошению районов области. - Рост социальной напряженности в связи с неравенством в доступе к качественной среде обитания в разных муниципалитетах. - Бюджетные риски неэффективного расходования средств на программы, не дающие пространственного эффекта. - Экологические угрозы, связанные с экстенсивным освоением новых территорий под застройку в агломерации.

Для превращения её в эффективный инструмент управления предлагается:

1. Разработка территориально-дифференцированной модели регулирования. Для агломераций – ставка на реновацию, КРТ и высокоплотную застройку в узлах транспортной доступности. Для опорных городов – «пакетные» решения (льготная ипотека + инфраструктурный грант). Для сельских районов – «социальный контракт», привязывающий получение жилья к работе в социальной сфере или агропромышленном комплексе [4].

2. Внедрение принципа «инфраструктурного первого шага». Создание механизмов опережающего финансирования инфраструктуры через государственно-частное партнёрство под будущие налоговые льготы.

3. Стимулирование развития рынка арендного жилья эконом-класса в точках экономического роста (индустриальные парки и др.) для повышения мобильности трудовых ресурсов.

Только при таком комплексном и адресном подходе, основанном на стратегическом видении, жилищная политика сможет стать не следствием, а драйвером желаемых пространственных изменений, способствуя созданию сбалансированного и устойчивого Нижегородского региона.

Список литературы:

1. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 28.12.2024 №4146-р «Об утверждении Стратегии пространственного развития Российской Федерации на период до 2030 года с прогнозом до 2036 года» [Электронный ресурс]. – URL: <https://docs.cntd.ru/document/1310767692/>.
2. Постановление Правительства Нижегородской области от 21.12.2018 №889 «Об утверждении Стратегии социально-экономического развития Нижегородской области до 2035 года» [Электронный ресурс]. – URL: <https://docs.cntd.ru/document/465587311/>.
3. Социально ориентированная государственная жилищная политика Российской Федерации: монография/ кол. авторов; под общ. ред. О.А. Ковалевой. – Москва: РУСАЙНС, 2020. – 284 с.
4. Жилищная политика как инструмент пространственного развития регионов// М.И. Бузулуцкий// Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова – 2025. – №3 – С. 98-105.
5. Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Нижегородской области: официальный сайт [Электронный ресурс]. – URL: <https://nizhstat.gks.ru/>.
6. Реновация жилья: опыт Нижегородской области расселения аварийного фонда [Электронный ресурс]. – URL: <https://strategy.nobl.ru/stati/stroitelstvo-i-zhile/renovacziya-zhilya-opyit-nizhegorodskoj-oblasti-rasseleniya-avarijnogo-fonda/>.
7. Развитие нестоличных городов: секреты успеха Павлова [Электронный ресурс]. – URL: <https://strategy.nobl.ru/stati/blagoustrojstvo/pavlovo-gotovitsya-k-yubileyu/>.

СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ И ИНФОРМАТИЗАЦИИ ОБЩЕГО СРЕДНЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

Солодкий Д.И.

Студент магистратуры,

Мозырский государственный педагогический университет им. И.П. Шамякина

Аннотация. В статье выявляются основные проблемы образовательного менеджмента в рамках общего среднего образования. Выявляются основные проблемы современного образовательного менеджмента. Предлагаются пути решения выявленных проблем.

Ключевые слова: образовательный менеджмент, проблемы образования, общее среднее образование, менеджмент, цифровизация, информатизация.

Современная система управления общего среднего образования претерпевает значительные изменения под влиянием информатизации и цифровизации. Данные процессы предоставляют новые возможности, в то же время порождают немалую долю управленческих проблем, требующих практических решений и научного осмысления. Цель данной статьи – выявить ключевые проблемы образовательного менеджмента в условиях трансформации образования и предложить пути их решения.

Цифровизация образования – это технико-технологическая модернизация системы образования и образовательного процесса. Цифровизация имеет несколько направлений: переход на электронный документооборот, использование электронных источников информации (учебники, справочники, методические пособия и т.п.), электронная форма контроля результатов обучения (электронные тесты, опросники).

Цифровизация образования происходит в двух формах:

– цифровизация обучающегося процесса: внедрение интерактивных досок, проекторов и других приборов;

– цифровизация административной работы: внедрение электронных журналов и других приборов [1, с.81].

В различных областях экономики вводятся понятия «цифровая экосистема», «цифровая среда», «цифровая экономика», «цифровизация образования». Цифровизация образования ведет к изменениям на рынке труда, в образовательных стандартах, выявлению потребностей в формировании новых компетенций населения и ориентирована на реорганизацию образовательного процесса, переосмысление роли педагога [2, с.109].

Классическое образование переживает кризис, вызываемый следующими основными факторами: отставанием знаний, получаемых обучающимися, от уровня развития технологий; инерционностью и невысокой адаптивностью образовательных программ к стремительно меняющимся социально-экономическим условиям [3, с.4].

Изучив современную литературу по теме цифровизации и информатизации современного образования, были выявлены следующие ключевые проблемы образовательного менеджмента:

– Недостаточная цифровая компетентность руководящего и исполняющего персонала.

– Недостаточная техническая оснащенность учреждений образований. Как известно, обеспечение использования цифровых технологий требует установки в кабинетах персональных компьютеров, внутренней сети, проведения интернет соединения.

– Слабая мотивация персонала к переходу на новые современные технологии. Это частично связано с консервативностью и нежеланием изучать новые методики ввиду больших умственных энергозатрат. Проще говоря, людям тяжело изучать новые технологии ввиду слабой мотивации.

– Риски информационных утечек и сбоев в системе документооборота и фиксации отметок обучающихся.

– Разное информационное обеспечение. Даже с условием существования образовательных платформ и порталов в контексте сельских и городских школ,

оснащение и информатизация будут на разном уровне. Это связано с разным уровнем потребности использования информационных технологий.

– Социальное неравенство как фактор снижения скорости процесса информатизации. Использование информационных технологий требует как минимум переносной портативный компьютер. К сожалению, не каждая семья может позволить своему ребенку иметь компьютер для обучения ввиду финансовых или иных причин. Такой фактор вызывает неравенство среди учащихся. Предоставление школами планшетов и ноутбуков учащимся слишком затратно для государства.

– Отсутствие единых стандартов цифрового образования. Не сформирована единая система лицензирования и стандартизации электронных образовательных ресурсов в рамках целого государства. Цифровизация формирует новые требования к существенному развитию информационной, вычислительной и коммуникационной инфраструктуры [4, с.19].

Изучив литературу, связанную с данной тематикой, были выявлены основные пути решения вышеуказанных проблем. Таким образом, можно предложить следующие способы решения основных проблем образовательного менеджмента:

Проблема недостаточной квалификации и слабой мотивации управленческих кадров решается следующими способами:

– тотальное повышение квалификации педагогов, обучение методам использования современных технических средств. Базовых знаний об использовании компьютера, подключении проектора уже недостаточно. Необходимо научить каждого педагога использовать веб-сервисы, интернет-ресурсы, приложения и площадки для проведения онлайн-уроков, передачи информации [5, с.132];

– внедрение единых обязательных программ подготовки и переподготовки для участников образовательного менеджмента;

– введение курсов по цифровому менеджменту для директоров школ.

Недостаточная техническая оснащенность, являясь фундаментальной проблемой развития образовательного менеджмента может быть решена следующим путём:

- создание единой государственной программы оснащения школ современным оборудованием. Соответственно потребуется создание чёткой структуры использования бюджета для возможности реализации поставок оснащения в учреждения образования.

Для решения проблемы цифровой адаптации учреждений образования и ускорения процесса цифровизации требуются следующие нововведения:

- разработка дорожных карт цифровизации для каждой школы;
- создание центров цифровых компетенций.

Реализация предложенных в работе мер требует следующих основных изменений системы существующего образовательного менеджмента:

- разработки комплексной программы модернизации системы управления;
- создания системы мониторинга эффективности внедряемых изменений;
- обеспечения устойчивого финансирования преобразований;
- формирования кадрового резерва управленцев нового типа;
- развития научно-методического сопровождения процессов модернизации.

Эти решения позволят создать эффективную систему образовательного менеджмента, способную оперативно реагировать на вызовы современности и обеспечивать высокое качество образования. Цифровизация и информатизация общего среднего образования создают новые вызовы для управленцев. Основные проблемы связаны с недостаточной подготовкой кадров, технической оснащенностью, кибербезопасностью и нормативным регулированием. Решение этих проблем требует комплексного подхода, включающего повышение квалификации руководителей, модернизацию учреждений образования и развитие законодательной базы. Также не стоит пренебрегать влиянием на перспективу образовательного менеджмента

искусственного интеллекта на управление образованием и использованием опыта зарубежных систем образования.

Список литературы:

1. Бушуева, Е.В. Зачем нужна цифровизация образования: понятие и задачи цифровизации/ Е.В. Бушуева// Педагогика, психология, общество: от теории к практике: материалы IV Всероссийской науч.-практ. конф. с междунар. участием, Чебоксары, 20 сент. 2022 г./ гл. ред. Ж. В. Мурзина. – Чебоксары: ООО «Издательский дом "Среда"», 2022. – С. 81–82.
2. Никулина, Т.В. Информатизация и цифровизация образования: понятия, технологии, управление/ Т.В. Никулина, Е.Б. Стариченко// Педагогическое образование в России. – 2018. – №8. – С. 107–113.
3. Концепция цифровой трансформации процессов в системе образования Республики Беларусь на 2019–2025 годы [утверждена Министерством образования Респ. Беларусь 15 марта 2019 г.]. – Минск: М-во образования РБ, 2019. – 24 с.
4. Богуш, В.А. Цифровизация образования: проблемы, вызовы и перспективы/ В.А. Богуш, Е.Н. Шнейдеров// Адукацыя і выхаванне. – 2021. – №1. – С. 14–21.
5. Гладкий, С.Н. Проблемы и актуальные средства реализации проектов и программ в условиях цифровизации образовательного процесса/ С.Н. Гладкий, Д.И. Солодкий// Технологическое образование: Состояние. Проблемы. Перспективы: материалы Всерос. науч.-практ. конф. «Подготовка педагогических кадров технологического профиля в условиях реиндустриализации региона», Новосибирск, 24–27 марта 2021 г./ под ред. Р.В. Каменева, И.И. Некрасовой; М-во просвещения Рос. Федерации, Новосиб. гос. пед. ун-т. – Новосибирск: Изд-во НГПУ, 2021. – С. 130–133.

**СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К ОБЕСПЕЧЕНИЮ
ИНФОРМАЦИОННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ В ОРГАНАХ
РЕГИОНАЛЬНОЙ ВЛАСТИ
(НА ПРИМЕРЕ НИЖЕГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ)**

Сотова С.Д.

Студент магистратуры,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

Аннотация. В статье анализируются современные подходы к обеспечению информационной безопасности в органах региональной власти на примере Нижегородской области. Рассматриваются ключевые направления защиты, включая обеспечение безопасности критической информационной инфраструктуры и государственных информационных систем. Обеспечение информационной безопасности становится приоритетной задачей для органов региональной власти в условиях роста числа кибератак и увеличения объема обрабатываемой конфиденциальной информации.

Ключевые слова: информационная безопасность, кибербезопасность, цифровая трансформация, государственные информационные системы, региональные органы власти, искусственный интеллект.

В последние годы цифровая трансформация государственных органов стала одним из приоритетных направлений развития России. С увеличением масштабов и важности электронного управления возрастает и уровень угроз, связанных информационной безопасностью. Региональные власти, отвечающие за выполнение множества государственных задач, становятся привлекательной целью для хакеров, что требует применения современных механизмов защиты информации.

Государственные органы сталкиваются с серьезными рисками, среди которых — взломы, утечки информации и нарушение конфиденциальности. В настоящее время обеспечение конфиденциальности и целостности данных из

приоритетных задач для всех уровней власти. Увеличение числа кибератак, повышенная сложность методов взлома и появление новых технологий обуславливают необходимость постоянного обновления систем защиты и совершенствования процедур контроль угроз. Примером активного внедрения передовых подходов в области информационной безопасности служит Нижегородская область.

В рамках национальных проектов и федеральной стратегии по кибербезопасности регион предпринимает последовательные шаги для укрепления защиты своих информационных активов и систем. Рассмотрим подробнее некоторые из наиболее значимых направлений, применяемых в Нижегородской области.

Рассмотрим основные направления к обеспечению информационной безопасности в органах региональной власти

Таблица 1 – Основные направления обеспечения информационной безопасности в Нижегородской области

Направление	Описание
Использование российских сертификатов	Переход на отечественное ПО и аппаратуру
Penetration-тестирование	Тестирование систем «белыми хакерами»
Проект «Кибергигиена»	Повышение осведомленности граждан и сотрудников
Единый контур безопасности	Централизованное управление системами защиты
Подготовка кадров	Развитие программ переподготовки и дополнительного обучения специалистов

Данная таблица наглядно демонстрирует комплексный подход Нижегородской области к обеспечению информационной безопасности. В таблице отражаются ключевые направления деятельности, каждый пункт которой играет важную роль в укреплении защищенности государственных информационных систем.

Сегодня информационная безопасность представляет собой одну из главных задач органов власти любого уровня. Рост числа кибератак, усложнение схем проникновения и распространение новых технологий требуют

регулярного обновления защитных мер и совершенствования процедур мониторинга и анализа угроз. Нижегородская область выступает ярким примером активного внедрения инновационных решений в сфере информационной безопасности.

В рамках национальных проектов и федеральной стратегии по кибербезопасности регион предпринимает последовательные шаги для укрепления защиты своих информационных активов и систем. Рассмотрим подробнее некоторые из наиболее значимых направлений, применяемых в Нижегородской области.

Использование российских сертифицированных средств защиты. Важнейшим элементом информационной безопасности является выбор проверенных решений, прошедших сертификацию. Нижегородская область последовательно реализует политику перехода на отечественное программное обеспечение и оборудование, минимизируя влияние иностранного влияния и внешние угрозы. Применение отечественных продуктов снижает риск компрометации критически важной информации и повышает надежность всей инфраструктуры.

Тестирование на проникновение (penetration testing). Постоянное выявление потенциальных уязвимостей и их своевременное устранение становятся основой профилактики крупных инцидентов. В регионе активно применяется практика привлечения сторонних специалистов («белые хакеры»), проводящих испытания и моделирующих попытки атак на инфраструктуру органов власти.

Повышение осведомлённости граждан и сотрудников. Один из аспектов защиты данных – формирование осознанного отношения к вопросам безопасности у самих пользователей. Программа Кибергигиена, реализуемая в Нижегородской области, направлена именно на это. Её цель – повышение грамотности граждан в вопросах кибербезопасности, профилактика преступлений и предупреждение ситуаций, приводящих к потере данных или финансовых потерь [7].

Формирование единого контура безопасности. Создание интегрированного центра управления защитой информации стало ключевым решением, позволяющим централизованно контролировать ситуацию и оперативно реагировать на возникающие инциденты. Эта мера значительно повысила устойчивость региональной инфраструктуры к возможным попыткам атак.

Среди основных угроз, актуальных для органов региональной власти, — социальная инженерия, фишинговые атаки, вредоносное ПО (в том числе вирусы-шифровальщики), компрометация учетных данных, АPT-атаки и DDoS-атаки. Уязвимости выявляются в недостаточной защите систем, слабой аутентификации и устаревшем программном обеспечении. Нижегородская область активно ведет борьбу с этими угрозами путем внедрения проактивных методов защиты и тестирования.

Регион внедрил централизованное управление информационной безопасностью, обеспечивающее координацию действий и стандартизацию процедур. Организован круглосуточный мониторинг с использованием интеллектуальных систем, позволяющих выявлять аномалии в работе информационных систем. Регион ориентируется на использование отечественных сертифицированных средств защиты для уменьшения рисков, связанных с импортным ПО [6].

Несмотря на значительные успехи, остаются нерешёнными важные вопросы, касающиеся недостаточной квалификации специалистов в области информационной безопасности и нехватки профессиональных кадров. Решение этих проблем предполагает модернизацию учебных программ в университетах региона, разработку специальных курсов переподготовки и дополнительное обучение действующих сотрудников.

Таким образом, реализация современных подходов к информационной безопасности в Нижегородской области демонстрирует сбалансированный подход, сочетающий активное внедрение технических решений и укрепление человеческого фактора. Подобные усилия создают надёжную основу для

дальнейшего развития электронного правительства и цифровой экономики региона.

Список литературы:

1. Указ Президента Российской Федерации от 24 мая 2024 года №309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года»
2. Постановление Правительства Нижегородской области «Об утверждении концепции обеспечения информационной безопасности органов власти Нижегородской области» от 31 декабря 2015 г. №920// Российская газета
3. Нижегородский опыт защиты информационной инфраструктуры от киберугроз представлен на национальном Инфофоруме-2025/ NOBL.Ru. – [Электронный ресурс]. URL: <https://digital.nobl.ru/presscenter/news/109374/> (дата обращения: 05.11.2025).
4. Защита от кибератак и целевая подготовка специалистов: интервью губернатора Нижегородской области Глеба Никитина/Нижний Новгород, 24 сентября 2025 г. – [Электронный ресурс]. URL: <https://www.nnov.kp.ru/daily/27721/5147459/> (дата обращения: 31.10.2025).
5. Инфофорум-Поволжье 2025 в Нижнем Новгороде: ключевые моменты межрегиональной конференции по информационной безопасности [Электронный ресурс]. URL: <https://infoforum.ru/infoforum-povolzhe-2025> (дата обращения: 02.11.2025).
6. Современное состояние информационной безопасности в государственном секторе/ Блог INFARS. [Электронный ресурс]. URL: <https://infars.ru/blog/informatsionnaya-bezopasnost-v-gosudarstvennykh-organakh-standarty-i-luchshie-praktiki/> (дата обращения: 05.11.2025).
7. Программа кибергиены в России: итоги трёх лет проекта [Электронный ресурс]. URL: <https://digital.gov.ru/news/programma-kibergigieny-v-rossii-itogi-tryoh-let-proekta> (дата обращения: 05.11.2025).

**АНАЛИТИЧЕСКИЙ ОБЗОР НОРМАТИВНО-ПРАВОВОЙ
БАЗЫ В СФЕРЕ ИННОВАЦИЙ И ЕЁ ВЛИЯНИЕ
НА СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ ОТДЕЛЬНЫХ
ГОРОДОВ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

Стаховский М.К.

Студент магистратуры,
Санкт-Петербургский филиал НИУ ВШЭ

Олексюк А.Ю.

Студент бакалавриата,
Санкт-Петербургский филиал НИУ ВШЭ

Аннотация. В статье представлен аналитический обзор нормативно-правовой базы Российской Федерации в сфере инновационной деятельности и проведена оценка ее влияния на социально-экономическое развитие городов: Набережных Челнов, Тольятти, Саранска, Новокузнецка. На основе анализа федеральных и региональных актов выявлены закономерности влияния правового регулирования на динамику инновационной активности и структурные изменения в экономике регионов.

Ключевые слова: инновации, нормативно-правовая база, социально-экономическое развитие, региональная политика, инновационная инфраструктура.

Современные тенденции глобальной экономики определяются ускорением технологических изменений и усилением конкуренции в инновационной сфере. Формирование эффективной нормативно-правовой базы инновационной деятельности становится ключевым фактором социально-экономического развития территорий. Особое внимание заслуживают города второго уровня - промышленные центры с развитой инфраструктурой, но ограниченными ресурсами для самостоятельной модернизации.

Нормативно-правовая база федерального уровня играет системообразующую роль в формировании инновационной политики Российской Федерации. Она определяет как институциональные рамки научно-технического развития, так и механизмы взаимодействия между государством, бизнесом и научным сообществом. Федеральное регулирование инновационной деятельности выполняет не только регулирующую, но и стратегическую функцию, задавая приоритеты и инструменты для инновационной модернизации экономики.

Ключевые законодательные акты, формирующие основу государственной инновационной политики, представлены на рис. 1.

Федеральный закон №127-ФЗ «О науке и государственной научно-технической политике»	Ключевые механизмы и инструменты реализации: государственное финансирование НИОКР, грантовая поддержка, государственные задания, создание научных центров мирового уровня. Влияние на инновационную систему и регионы: стимулирование интеграции науки и бизнеса; повышение роли университетов и исследовательских институтов в экономике знаний.
Федеральный закон №488-ФЗ «О промышленной политике в Российской Федерации»	- Ключевые механизмы и инструменты реализации: поддержка промышленных кластеров, субсидии, льготные кредиты, компенсации затрат на НИОКР. - Влияние на инновационную систему и регионы: активизация технологической модернизации предприятий; формирование инновационно-промышленных кластеров в регионах.
Федеральный закон №116-ФЗ «Об особых экономических зонах в Российской Федерации»	- Ключевые механизмы и инструменты реализации: налоговые льготы, таможенные преференции, упрощенное администрирование, инфраструктурная поддержка. - Влияние на инновационную систему и регионы: развитие территориально-инновационных центров; рост числа высокотехнологичных предприятий в регионах.
Стратегия научно-технологического развития Российской Федерации	- Ключевые механизмы и инструменты реализации: формирование приоритетов (ИИ, генетика, новые материалы, цифровизация); координация программ развития. - Влияние на инновационную систему и регионы: систематизация государственной инновационной политики; ориентация на долгосрочные цели.
Национальный проект «Наука и университеты»	- Ключевые механизмы и инструменты реализации: создание исследовательских кампусов, интеграция науки и образования, поддержка молодых учёных. - Влияние на инновационную систему и регионы: повышение кадрового потенциала регионов; развитие университетских экосистем.
Программа «Цифровая экономика Российской Федерации»	- Ключевые механизмы и инструменты реализации: развитие цифровых платформ, ИИ, больших данных, киберфизических систем. - Влияние на инновационную систему и регионы: повышение эффективности управления, формирование цифровой среды инноваций.

Рисунок 1 - Основные федеральные нормативно-правовые акты в сфере инновационной деятельности

Источник: составлено авторами по [1], [2], [3], [4], [5], [6]

На региональном уровне нормативно-правовая база дополняется программами и законами субъектов РФ, отражающими специфику их

социально-экономического и технологического развития. Особенно показательна реализация инновационной политики в городах, где федеральные инструменты адаптируются под местные условия (см. табл. 1).

Таблица 1 - Реализация инновационной политики в городах

Город	Ключевые нормативные акты и программы	Инновационная инфраструктура	Социально-экономический эффект
Набережные Челны	Закон №63-ЗРТ «Об инновационной деятельности»; Программа цифровизации промышленности	ИТ-парк, технопарки, инженерные центры	Рост ИТ-сектора, снижение оттока молодежи
Тольятти	ТОСЭР «Тольятти»; региональные меры поддержки МСП	Кластеры композитов, энергетики и медицины	Снижение зависимости от автопрома, рост инвестиций
Саранск	Закон №47-З «Об инновационной деятельности»	Технопарк «Мордовия», кластер микроэлектроники	Умеренный рост занятости, ограниченный бюджет
Новокузнецк	ТОСЭР «Новокузнецк»; Стратегия социально-экономического развития Кемеровской области до 2035 года	Инкубаторы, промплощадки для МСП	Низкая инновационная активность, ограниченная инфраструктура

Источник: составлено авторами по [7], [8], [9], [10], [11], [12], [13]

Анализ показал, что наличие комплексной нормативно-правовой базы и развитой инфраструктуры является ключевым условием для успешной инновационной трансформации регионов. В городах, где федеральные механизмы эффективно интегрированы в региональные программы (Набережные Челны, Тольятти), наблюдается рост высокотехнологичных рабочих мест, повышение инвестиционной активности и снижение миграционного оттока молодых специалистов.

В то же время в городах с ограниченным доступом к институтам развития (Новокузнецк, Саранск) сохраняются структурные ограничения: низкая

диверсификация экономики, слабая инновационная активность малого бизнеса, недостаточная цифровизация.

Нормативно-правовая база в сфере инноваций играет определяющую роль в экономической трансформации российских регионов. Ее развитие позволяет создавать условия для технологического роста, модернизации промышленности и формирования цифровой экономики.

Города активно использующие механизмы ТОСЭР, ОЭЗ и региональные законы о поддержке НИОКР, демонстрируют более устойчивые показатели социально-экономического развития. Для дальнейшего укрепления инновационной активности целесообразно:

- развивать межрегиональные инновационные кластеры;
- расширять систему грантов и налоговых стимулов;
- внедрять единые цифровые платформы управления инновационной деятельностью.

Таким образом, совершенствование нормативно-правовой базы и ее согласование между уровнями власти остаются ключевыми условиями для устойчивого развития экономики регионов.

Список литературы:

1. Федеральный закон «О науке и государственной научно-технической политике» от 23.08.1996 №127-ФЗ (с изменениями на 24.06.2025 года).
2. Федеральный закон «О промышленной политике в Российской Федерации» от 31.12.2014 №488-ФЗ (последняя редакция, действующая с 29.09.2025 года).
3. Федеральный закон «Об особых экономических зонах в Российской Федерации» от 22.07.2005 №116-ФЗ (с изменениями на 28.12.2024 года).
4. Указ Президента РФ от 28.02.2024 №145 «О Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации».

5. Указ Президента РФ от 7 мая 2018 г. №204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» (с изменениями и дополнениями).

6. Постановление Правительства РФ от 02.03.2019 №234 (ред. от 01.08.2024) «О системе управления реализацией национальной программы "Цифровая экономика Российской Федерации"» (вместе с "Положением о системе управления реализацией национальной программы "Цифровая экономика Российской Федерации").

7. Закон Республики Татарстан от 02.08.2010 года №63-ЗРТ «Об инновационной деятельности в Республике Татарстан» с изменениями принятыми 29.04.2019 года».

8. Программа цифровизации промышленности Республики Татарстан на 2020-2025 годы [Электронный ресурс]. – Казань: Министерство промышленности и торговли РТ, 2020. – Режим доступа: <https://mpt.tatarstan.ru> (дата обращения: 05.11.2025).

9. Постановление Правительства РФ от 28.09.2016 г. №974 «О создании территории опережающего социально-экономического развития "Тольятти"».

10. Закон Республики Мордовия от 19.06.2017 г. №47-З «Об инновационной деятельности в Республике Мордовия».

11. Постановление Правительства Российской Федерации от 16.03.2018 г. №278 «О создании территории опережающего социально-экономического развития „Новокузнецк“».

12. Закон Кемеровской области от 26.12.2018 №122-ОЗ «Об утверждении Стратегии социально-экономического развития Кемеровской области до 2035 года» (принят Советом народных депутатов Кемеровской области 21.12.2018).

13. Фонд развития промышленности. Программы поддержки предприятий [Электронный ресурс]. – М.: Минпромторг РФ, 2025. – Режим доступа: <https://frprf.ru> (дата обращения: 05.11.2025).

ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

Суркова Е.Ю.

Студент магистратуры,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

Аннотация. В статье анализируются ключевые аспекты процесса обучения персонала. Подробно рассматриваются этапы построения результативной системы корпоративного обучения. В заключении обосновывается тезис о критической роли данного процесса в общей системе управления человеческими ресурсами.

Ключевые слова: система корпоративного обучения, развитие персонала, профессиональные компетенции, организационная эффективность, проектирование системы обучения.

Эффективность использования всех ресурсов компании напрямую зависит от квалификации персонала. Чтобы оставаться конкурентоспособной и гибкой в меняющихся условиях, организация должна инвестировать в эффективное обучение сотрудников. Сущность обучения персонала заключается в планомерно организованной деятельности, нацеленной на развитие профессиональных качеств работников. В результате данного процесса происходит формирование, расширение и актуализация комплекса знаний, навыков и умений, требуемых для успешной трудовой деятельности.

Обучение персонала является ключевым элементом комплексной системы управления кадрами. Оно тесно взаимосвязано с укреплением корпоративной культуры, процедурами аттестации и кадровым делопроизводством. По своей сути, обучение служит инструментом подготовки сотрудников к эффективному выполнению текущих обязанностей, а также к занятию новых должностей. Для максимальной эффективности этот процесс должен быть интегрирован в кадровую политику компании, которая, в свою

очередь, должна быть согласована со стратегическими и тактическими целями организации, формализована в виде документа и доведена до сведения всего коллектива. При таком подходе финансовые вложения в развитие сотрудников рассматриваются как стратегические инвестиции, которые окупаются за счет повышения производительности труда и более весомого вклада каждого работника в достижение общих корпоративных целей.

Главные задачи построения системы подготовки сотрудников заключаются в следующем: оперативно и качественно обеспечивать организацию требуемым количеством кадров, эффективно задействовать кадровый потенциал, создать условия для соблюдения трудовых прав и обязанностей работников согласно трудовому законодательству. На практике многие организации не уделяют должного внимания формализации кадровой политики, и их HR-службы часто замыкаются на текучке. Однако инвестиции в развитие сотрудников через систему обучения позволяют не только повысить мотивацию и удержание ценных кадров, но и создать благоприятную атмосферу в коллективе. Именно обучение становится ключевым звеном, которое связывает повседневную работу персонала с долгосрочными стратегическими целями и развитием всей организации.

Профессиональное обучение сотрудников служит основным источником получения компетенций, критически важных для функционирования и развития компании. Будучи элементом системы управления персоналом и компонентом мотивационной подсистемы, оно вносит прямой вклад в обеспечение стабильности предприятия. М. Армстронг характеризует обучение следующим образом: «Профессиональное обучение – это имеющее определенную форму, систематическое изменение поведения через формирование новых навыков, которое происходит в результате получения образования, инструктажа, развития и планомерного практического опыта» [1].

Профессиональный рост сотрудников, будь то повышение в должности или переход на смежные позиции, строится на фундаменте корпоративного обучения. Эта обучающая система тесно переплетена с ключевыми HR-

процессами: материальным и нематериальным стимулированием, программой подготовки кадрового резерва и общими стратегиями развития человеческого капитала компании.

Для успешного функционирования системы обучения необходим совместный вклад всех участников – от руководства до рядовых сотрудников, включая HR-службу, при этом каждый должен осознавать долгосрочную ценность обучения. Реализация такой системы способствует достижению стратегических целей организации через повышение её конкурентоспособности, параллельно обеспечивая индивидуальное развитие персонала, заключающееся в профессиональном и личностном прогрессе, приобретении новых знаний и социальных компетенций, а также усилении личной эффективности. Кроме того, грамотно выстроенное обучение приносит пользу всему обществу, обеспечивая его квалифицированными специалистами, повышая производительность труда и создавая благоприятную социально-психологическую атмосферу.

В научной литературе, в частности в работах Л. Джуэлла, система обучения персонала наделяется тремя ключевыми функциональными назначениями:

1. Стабилизирующая функция — направлена на поддержание и обеспечение соответствия профессиональной компетенции сотрудников требованиям, предъявляемым к их должностным позициям.

2. Социализирующая функция — заключается в усвоении работниками корпоративных ценностей, поведенческих норм и правил, принятых в организации.

3. Стимулирующая функция — способствует укреплению уверенности персонала в собственных профессиональных возможностях, а также повышению уровня вовлеченности в трудовую деятельность.

Правильное определение потребностей в обучении персонала — это ключевой шаг в формировании эффективной системы обучения, так как оно позволяет определить, какие именно навыки и компетенции необходимы

сотрудникам для достижения бизнес-целей компании. Без этого этапа обучение может стать неэффективным, нецелевым и затратным.

В рамках современных управленческих парадигм выделяются два концептуально различающихся подхода к обучению персонала: адаптивный (поддерживающий) и инновационный. Первый нацелен на освоение сотрудниками регламентированных процедур и норм, что обеспечивает операционную эффективность в стандартных, повторяющихся условиях. Его функция заключается в оптимизации навыков для решения типовых задач, тем самым консервируя и стабилизируя текущую организационную структуру. Второй подход, инновационный, ориентирован на развитие компетенций, позволяющих действовать в ситуациях неопределённости. В отличие от адаптивного, он не опирается на ретроспективный анализ, а предполагает проактивную подготовку к новым, слабоструктурированным вызовам, требующим прогностических способностей. Данная форма обучения адресована так называемым emergent-проблемам, для которых неприменимы традиционные эвристические методы, а сама идентификация и формулировка проблемы часто становится самостоятельной задачей.

В настоящее время обучение персонала становится особенно актуальным для большинства российских компаний. Причина этого — высокие требования к квалификации, знаниям и навыкам сотрудников, которые предъявляет трудовая деятельность в условиях жёсткой рыночной конкуренции и которые необходимы для успешного выполнения поставленных задач.

Список литературы:

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами/ Майкл Армстронг; [пер. с англ. под ред. С.К. Мордовина]. – СПб.: Питер, 2004. – 832 с.
2. Гайнутдинова Л.И. Повышение эффективности системы обучения персонала образовательной организации: монография/ Л.И. Гайнутдинова, Л.В.

Кабанова; под науч. ред. М.И. Иродова; Международная академия бизнеса и новых технологий (МУБиНТ). – Ярославль: Изд-во МУБиНТ, 2016. – 214 с.

3. Ивашина Д.Д. Особенности процесса обучения персонала в деятельности организации/ Д.Д. Ивашина, В.С. Кудряшов, Е.А. Мосеева// Экономика и управление: проблемы, решения. – 2020. – Т. 4, №5 (113). – С. 56-61.

4. Маслова Ю.А. Управление персоналом: учебник и практикум для СПО/ Ю. А. Маслова. – Москва: Юрайт, 2019. – 432 с.

5. Мордовин С.К. Управление персоналом: современная российская практика/ С.К. Мордовин. – СПб.: Питер, 2003. – 288 с.

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ РЕКЛАМНОЙ КАМПАНИИ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ: РОЛЬ АНАЛИТИКИ ДАННЫХ В ПОВЫШЕНИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ МАРКЕТИНГОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ

Сычева Е.Б.

Студент магистратуры,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

Аннотация. Статья посвящена рекламным кампаниям в условиях цифровизации и исследованию влияния интеграции цифровых аналитических инструментов на эффективность рекламной кампании. Бизнес-среды предприятия вынуждены пересматривать традиционные методы организации рекламных кампаний, поскольку в период цифровизации невозможно придерживаться консервативных рекламных кампаний. Более того, не все предприятия в полной мере анализируют данные при составлении рекламных кампаний.

Ключевые слова: аналитика, маркетинг, реклама, кампания, цифровизация.

Ведение рекламных кампаний претерпело сильные изменения в связи с распространённой по всему миру цифровизацией всех внутренних процессов. В настоящее время реклама помогает не только продвинуть и продать продукт, но и позволяет создать портрет целевой аудитории, анализировать финансовые результаты компании и находить новые способы расширения бюджета.

Актуальность данного исследования определяется вызовами цифровой среды, где традиционные рекламные модели утрачивают свою эффективность из-за низкой адаптивности к изменяющимся условиям рынка и требованиям потребителей. В результате возникает объективная потребность в разработке научно обоснованных подходов к совершенствованию рекламной кампании на основе цифровой аналитики данных.

Рекламная кампания представляет собой комплекс мероприятий, направленных на формирование у целевой аудитории определенного сообщения с целью побуждения к покупке товара, услуг или формированию положительной репутации бренда. В маркетинговой науке реклама определяется как целенаправленная коммуникация, осуществляемая через различные медиаканалы с целью информирования, убеждения и напоминания (см. труды классиков маркетинга).

Функционально реклама включает: информационно-коммуникационную функцию, стимулирование спроса, поддержание лояльности потребителей, формирование имиджа предприятия.

Эффективность рекламной кампании традиционно оценивается по таким показателям, как уровень охвата целевой аудитории, коэффициент конверсии, изменения объема продаж, уровень узнаваемости бренда.

Однако есть некоторые ограничения традиционной модели рекламной кампании. Классическая модель рекламной кампании, ориентированная преимущественно на массовые каналы коммуникации (телевидение, радио, наружная реклама), обладает несколькими существенными ограничениями:

— ограниченное таргетирование — реклама доходит до незаинтересованных потребителей;

– неэффективная оценка отдачи — сложность получения оперативной аналитики;

– высокая стоимость размещения при неопределенной эффективности.

В современных условиях, когда потребительский путь становится многоканальным и нелинейным, подобные ограничения существенно снижают эффективность рекламных бюджетов предприятий.

Цифровой маркетинг представляет собой совокупность маркетинговых активностей, реализуемых через цифровые каналы (поисковые системы, социальные сети, электронная почта, мобильные приложения). Одним из ключевых элементов цифрового маркетинга является аналитика данных — процесс сбора, обработки и интерпретации информации о поведении потребителей в цифровой среде.

Аналитика данных позволяет: сегментировать аудиторию на основе реального поведения, проводить A/B-тестирование рекламных сообщений, прогнозировать отклик на маркетинговые стимулы, оптимизировать распределение рекламного бюджета в реальном времени.

Таким образом, аналитика данных является неотъемлемым компонентом эффективной рекламной стратегии в цифровой среде.

Одной из распространенных проблем является недостаточное применение аналитических инструментов. Многие предприятия ограничиваются базовой статистикой (количество просмотров, лайков), в то время как глубокий анализ кликовых потоков, поведения пользователей на сайте и модельного прогнозирования остаются вне практики.

Отсутствие комплексного анализа данных приводит к нерациональному распределению бюджета и низкой результативности рекламных кампаний.

Современная цифровая среда характеризуется множеством точек контакта с потребителем: веб-сайт, мобильное приложение, реклама в социальных сетях, email-рассылки и т. д. Часто данные из этих источников хранятся разрозненно, что затрудняет проведение кросс-канального анализа и формирование единой картины поведения потребителя.

Это приводит к фрагментации маркетинговых усилий и ухудшению качества принимаемых решений.

Еще одной проблемой является дефицит специалистов, обладающих навыками работы с большими данными, digital-аналитикой и современными инструментами маркетинговой автоматизации. Отсутствие компетенций в этой области снижает способность предприятия оперативно реагировать на изменения рынка.

Целью эмпирической части исследования является изучение влияния аналитики данных на эффективность рекламной кампании предприятия. Для этого использовался смешанный подход:

- количественный анализ маркетинговых метрик (охват, вовлеченность, ROI);
- качественный анализ стратегий продвижения в цифровой среде.

Источник данных — агрегированные данные аналитических служб предприятия за период рекламных кампаний 2023–2024 гг., включая статистику рекламных каналов, сегментацию аудитории и результаты A/B-тестов.

Применение сегментации на основе поведения пользователей позволило выделить группы потребителей с различными характеристиками отклика на рекламные сообщения. Это привело к увеличению коэффициента кликабельности на 25% по сравнению с массовыми рассылками.

Использование инструментов прогнозирования и real-time-аналитики рекламных каналов позволило перераспределить бюджет в пользу наиболее результативных источников трафика. В результате показатель ROI вырос на 18%.

Было проведено сравнение традиционной и аналитической моделей. Сопоставление результатов традиционной рекламной кампании и кампании с использованием аналитики данных показало существенные различия:

Таблица 1 - Сравнение традиционной и аналитической моделей

Показатель	Традиционная модель	Аналитическая модель
Охват целевой аудитории	65%	87%
Конверсия	2,3%	4,7%
Средняя стоимость лида (CPL)	Высокая	Оптимизированная
ROI	1,4	2,3

Основой предлагаемой модели является интеграция аналитики данных на каждом этапе рекламной кампании:

1. Сбор данных — реал-тайм отслеживание взаимодействий в цифровых каналах.
2. Разделение на сегменты — выделение целевых подразделений при помощи анализа методом кластеризации.
3. Выдвижение гипотез — сплит-тестирование для улучшения процесса коммуникации.
4. Перераспределение бюджета — изменений каналов финансирования.
5. Получение результата.

Использование такой модели возможно только при автоматизации большинства рекламных процессов, перевод на системы цифровой аналитики, отслеживании KPI и использовании всех каналов поступления информации.

Результатом данного исследования является подтверждение того, что период цифровизации напрямую влияет на рекламные кампании предприятий. Предприятия вынуждены подстраиваться под изменения путем внедрения цифровой аналитики в свою работу. Такая кампания имеет явное преимущество перед традиционной рекламной системой, поскольку обладает большей точностью в расчетах и предсказаниях, а также позволяет улучшить финансовые показатели компании из-за оптимизации бюджета.

Результаты исследования имеют практическую ценность для предприятий, стремящихся адаптировать свои маркетинговые стратегии к требованиям цифровой экономики.

Список литературы:

1. Бутенко В.А. Современные технологии маркетинга: учеб. пособие/ В.А. Бутенко. — М.: Инфра-М, 2019. — 256 с.
2. Иванова А.П. Аналитика данных в цифровой экономике: учеб. пособие/ А.П. Иванова. — М.: Юрайт, 2020. — 304 с.
3. Котлер Ф., Келлер К.Л. Маркетинг менеджмент: учебник/ Ф. Котлер, К.Л. Келлер ; пер. с англ. — 15-е изд. — СПб.: Питер, 2016. — 832 с.
4. Smith P.R., Zook Z. Marketing communications: integrating offline and online with social media/ P.R. Smith, Z. Zook. — 6th ed. — London: Kogan Page, 2016. — 624 p.
5. Jones S. Digital marketing analytics: making sense of consumer data in a digital world/ S. Jones. — London: Routledge, 2018. — 280 p.

ФАКТОР САНКЦИОННОГО ДАВЛЕНИЯ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ВЕНЧУРНЫМИ ИНВЕСТИЦИЯМИ В РОССИИ

Теплова В.И.

Студент бакалавриата,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

Аннотация. Исследование показывает, что санкции катализировали создание в России адаптивной модели венчурных инвестиций. Ее основные черты: доминирование внутреннего капитала, фокус на ранние стадии и повышенная осторожность.

Ключевые слова: венчурные инвестиции, санкционное давление, управление инвестициями, венчурные фонды, российский венчурный рынок, инвестиционные стратегии.

Санкции 2022г. стали переломным моментом для российского венчурного рынка, запустив его структурную перестройку. Исследование анализирует

трансформацию системы управления через динамику сделок 2020-2024гг., выявляя формирующуюся автономную модель, где санкции выступают одновременно ограничением и катализатором изменений.

В качестве теоретической основы исследования рассмотрим ключевые аспекты венчурного инвестирования. Венчурное финансирование представляет собой важный источник капитала для малых высокотехнологичных компаний, разрабатывающих прогрессивные технологии [4, с.4]. Особенностью является инвестирование в наукоемкие проекты на ранних стадиях развития.

Фундаментальное значение в логике венчурного инвестирования имеет стадия выхода - сделки, в рамках которых инвесторы реализуют свои доли через M&A или IPO [3, с.6]. M&A - процесс объединения активов компаний, приводящий к передаче или консолидации собственности [5]. Эволюция стартапа в венчурной экосистеме следует четкой стадийности:

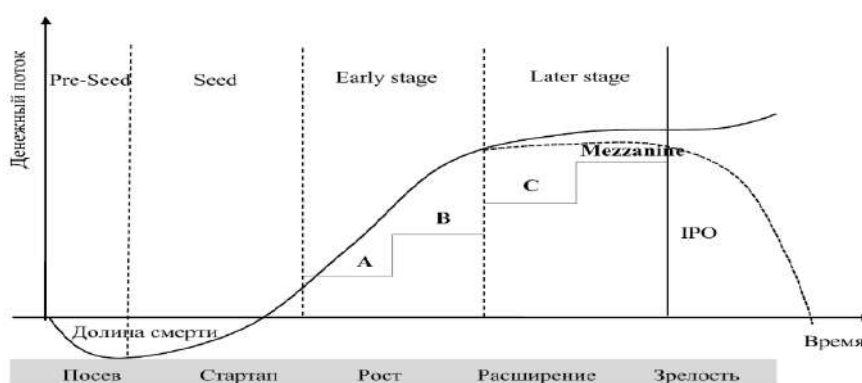


Рисунок 1 - Стадии венчурного финансирования [1, с.85]

Рассмотрев ключевые понятия и стадийность венчурного инвестирования, мы подходим к центральной части анализа. Используя введенный терминологический аппарат, обратимся к эмпирическим данным, чтобы выявить, как описанные механизмы адаптировались к новым реалиям. Далее будут представлены данные о состоянии венчурных инвестиций в период с 2020 по 2024 годы.

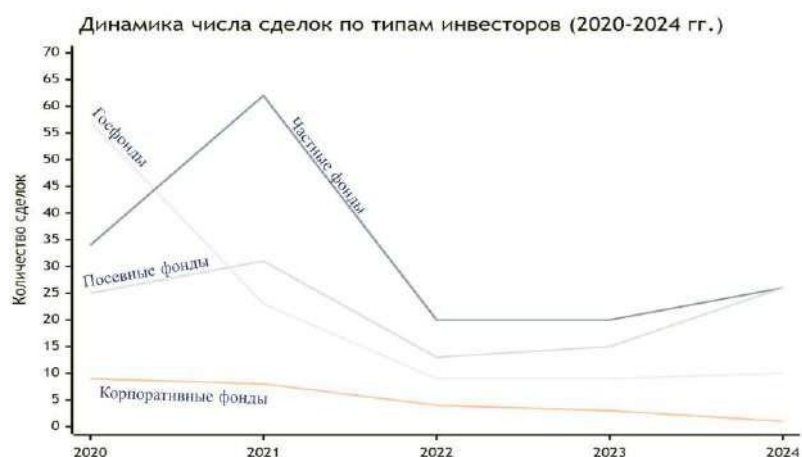


Рисунок 2 - Динамика числа сделок по типам инвесторов [7, с. 11-14]

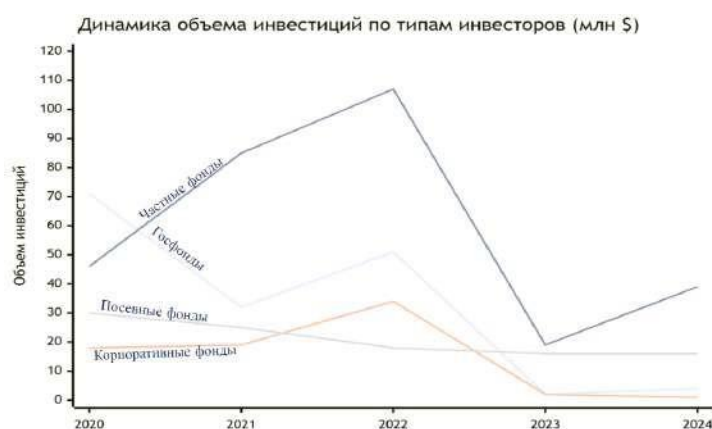


Рисунок 3 - Динамика объема инвестиций по типам инвесторов [7, с. 11-14]

Анализ выявляет ключевые тренды трансформации венчурного рынка. Наблюдается смещение в сторону ранних стадий инвестирования: рекордное число сделок посевных фондов при сохранении общего объёма свидетельствует о переориентации рынка. Этот подход, связанный с ростом активности бизнес-ангелов [3, с.2], способствует формированию широкого спектра перспективных компаний, хотя и откладывают возможность масштабных выходов. Однако отмечается дефицит качественных проектов на стадии А и выше, а также ограниченные возможности для привлечения последующих раундов финансирования [2, с.18].

Параллельно трансформируется роль государства в венчурной экосистеме. Сокращение объёма инвестиций фондов с госучастием в 18 раз свидетельствует о переходе от прямой поддержки к созданию косвенных

стимулов и развитию инфраструктуры. Наиболее драматичным проявлением кризиса стало практическое исчезновение корпоративного венчура как существенной рыночной силы. Сокращение активности корпоративных фондов до одной сделки объемом 1 млн долларов в 2024 году отражает стратегический пересмотр подходов крупного бизнеса в условиях неопределённости. Образовавшийся вакуум лишь частично заполняется другими категориями инвесторов, создавая структурный разрыв в финансировании стадий роста.

Сегмент иностранных инвестиций оказался наиболее пострадавшим: объем сделок сократился в 15 раз, а их количество в 3 раза по сравнению с 2022г [6]. В то же время частные фонды демонстрируют восстановительную динамику с ростом объемов и числа сделок в 2024г., что свидетельствует о начале адаптации рынка. Однако изменчивость их активности подчеркивает хрупкость восстановления и сохраняющуюся уязвимость от внешних шоков.

Таким образом, санкции привели к формированию в России локализованной модели венчурных инвестиций с доминированием венчурного капитала. Ее характеризуют фокус на ранние стадии, сокращение среднего чека и переход к локализованным М&А как основной стратегии выхода. Ключевым вызовом для долгосрочной устойчивости «суверенной» модели является обеспечение качественного роста компаний в условиях структурной изоляции.

Список литературы:

1. Будрина, Е.В. Управление венчурным бизнесом: учебник/ Е.В. Будрина, Л.И. Рогавичене, А.С. Лебедева; Министерство науки и высшего образования РФ, Санкт-Петербургский национальный исследовательский университет информационных технологий, механики и оптики. – Санкт-Петербург: Университет ИТМО, 2021. – 217 с. – URL: <https://books.ifmo.ru/file/pdf/2685.pdf> (дата обращения: 05.11.2025).
2. Венчурная Евразия: итоги первого полугодия 2023 года [Электронный ресурс]: аналитический отчет/ Венчурная Евразия. – Электрон. дан. – 2023. –

47 с. – URL: https://www.tadviser.ru/images/c/c8/Венчурная_Евразия_1П2023.pdf (дата обращения: 05.11.2025).

3. Рынок венчурных инвестиций России 2023 [Электронный ресурс]: аналитический отчет / Агентство инноваций Москвы. – Электрон. дан. – М., 2023. – 32 с. – URL: https://www.tadviser.ru/images/d/d4/Venture_report_Russia_2023.pdf (дата обращения: 05.11.2025)

4. Сидорова, Н.Г. Основные понятия и определения венчурного инвестирования: учебное пособие / Н.Г. Сидорова, Д.Е. Сидоров; Министерство науки и высшего образования РФ, Дальневосточный федеральный университет, Школа экономики и менеджмента. – Владивосток: ДВФУ, 2021. – 115 с. – URL: https://www.dvfu.ru/upload/medialibrary/6b7/02y015gy5oqktshhldxwdzlrrg0etgiq/Sidorova_N_G_Sidorov_D_E_Osnovnye_ponyatiya.pdf (дата обращения: 05.11.2025).

5. Сергеев, А. Инвесторы оценили последствия санкций для российского венчурного рынка в \$3 млрд/ А.Сергеев// РБК. – 2022. – URL: <https://www.rbc.ru/quote/news/article/62f4ec689a7947cd1f8412d6> (дата обращения: 05.11.2025).

6. Венчурные инвестиции в России [Электронный ресурс]// Tadviser. – URL:https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Венчурные_инвестиции_в_России (дата обращения: 05.11.2025).

7. Обзор российского рынка прямых и венчурных инвестиций 2024 [Электронный ресурс]: годовой отчет/ РАВИ. – М., 2024. – 89 с. – URL: <http://www.rvca.ru/upload/files/lib/RVCA-yearbook-2024-Russian-PE-and-VC-market-review-ru.pdf> (дата обращения: 05.11.2025).

ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ В ПРОГНОЗИРОВАНИИ НАЛОГОВЫХ ДОХОДОВ И УПРАВЛЕНИИ ПЛАТЕЖНЫМИ ПРОЦЕССАМИ: ВОЗМОЖНОСТИ И ОГРАНИЧЕНИЯ ДЛЯ ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ

Тотолин В. С.

Студент бакалавриата,

Финансовый университет при Правительстве РФ

Аннотация. Показаны управленческие возможности применения методов искусственного интеллекта в прогнозировании налоговых доходов и мониторинге фискальных рисков, а также сценарии интеграции цифрового рубля в платежные процессы. На базе документов Банка России, Минфина и ФНС представлены практические подходы к моделям оперативного и краткосрочного прогнозирования и первичный отбор рисковых деклараций. Описаны организационные требования к данным, информационной безопасности (ИБ) и валидации моделей.

Ключевые слова: искусственный интеллект; налоговые доходы; мониторинг рисков; цифровой рубль; прогнозирование; казначейские операции; управленческие решения.

Цифровая трансформация институтов публичных финансов радикально меняет подходы к планированию и оперативному управлению доходами бюджетов. Переход к использованию больших массивов административных данных и продвинутых алгоритмов машинного обучения позволяет уточнять краткосрочные и среднесрочные прогнозы поступлений, раньше выявлять отклонения и риски, а также оценивать эффекты регуляторных изменений. Одновременно Банк России реализует проект цифрового рубля как следующего этапа эволюции денег — с 2023 года платформа находится в пилоте на реальных деньгах, сформирована правовая база и определены направления дальнейшего развития [1, с. 2–3].

Ключевым фактором качества моделей прогнозирования является доступ к своевременным, сопоставимым и детализированным данным. По линии ФНС России развивается цифровая инфраструктура и внешняя поставка данных, что отражено в официальных отчётах [4, с. 28]. Дополнительные объясняющие переменные можно брать из статистики цифровой экономики (ИСИЭЗ ВШЭ), характеризующей инвестиции и динамику отраслей [3, с. 62–64].

Практический контур внедрения аналитики на основе искусственного интеллекта в доходной части целесообразно строить по двум направлениям. Первое — оперативное и краткосрочное прогнозирование с применением комбинированных методов на основе деревьев решений и регрессий, обучаемых на текущих декларационных и платёжных данных (НДС, акцизы, НДФЛ, налог на прибыль) и индикаторах деловой активности. Такие модели позволяют ежедневно уточнять ожидаемые траектории поступлений и формировать предупреждающие сигналы при выходе фактических значений за допустимые пределы. Второе — первичный отбор рискованных деклараций и возмещений на основе обнаружения аномалий и анализа связей между контрагентами.

Проект цифрового рубля предполагает двухуровневую розничную модель (модель D), в рамках которой Банк России открывает кошельки финансовым организациям и Федеральному казначейству, а финансовые организации — клиентам; цифровой рубль является обязательством Банка России и обменивается с безналичными средствами в соотношении 1:1 [2, с. 9–10]. С операционной точки зрения это создаёт возможности для упрощения казначейских операций (в т.ч. массовых выплат, сокращения времени расчётов и снижения издержек), а также для повышения устойчивости платежей за счёт режима работы без сети и переводов без дополнительных действий клиента между формами денег [2, с. 9]. Для органов власти и крупных получателей бюджетных средств перспективно тестирование сценариев «кондиционных» платежей (с проверками реквизитов и лимитов на стороне платформы) и интеграция с системами внутреннего контроля.

Эффекты от внедрения моделей на основе искусственного интеллекта и цифровых платежей проявляются в трёх блоках: точность и оперативность — сокращение лагов и улучшение предсказательной силы прогнозов; процессная эффективность — ускорение сверок, снижение трудозатрат на рутинные проверки, уменьшение доли ручного труда; управляемость рисков — раннее выявление отклонений и фокусировка ресурса контроля на высокорисковых кейсах. Эти результаты достижимы при зрелом управлении данными, регламентах эксплуатации (регламенты сопровождения моделей) и независимой валидации, при соблюдении требований к ИБ [1, с. 21].

Рекомендуется двигаться поэтапно: сначала инвентаризировать доступные наборы данных и определить метрики успеха; далее разработать и провести параллельное сравнение двух вариантов базовой прогнозной модели по ключевому налогу (например, НДС) с публикацией качества; включить результаты в цикл управленческих решений (набор пороговых настроек для оповещений, а также сопоставление плановых и фактических значений, корректировка плановых заданий) [5, разд. 1.2]; распространить практику на смежные налоги и регионы; завершить интеграцией с казначейскими процессами и пилотными проектами на платформе цифрового рубля.

К ключевым ограничениям относятся зависимость качества прогнозов от стабильности регуляторной среды и полноты данных, смещения в алгоритмах и ограниченная интерпретируемость сложных моделей, а также технологические и киберриски платежной платформы. Документы Банка России по цифровому рублю подчёркивают поэтапное внедрение и требования к устойчивости и ИБ. Рекомендуется сочетать интерпретируемые модели с организационными мерами: ролевая модель доступа, контроль изменений, план непрерывности, регулярные проверки на устойчивость и внешняя валидация.

Текущая волна цифровизации данных и платежей в России создаёт предпосылки для качественного скачка в управлении доходами и рисками. Инструменты искусственного интеллекта позволяют повысить точность прогнозов и адресность контроля, а цифровой рубль — упростить и ускорить

платежные процессы. Для раскрытия потенциала необходима системная работа над качеством данных, управлением моделями и интеграцией аналитики в процессы принятия решений. Предложенный поэтапный план и набор примеров могут служить практическим ориентиром для органов власти и крупных организаций.

Список литературы:

1. Банк России. Цифровой рубль: текущий статус проекта. 30.06.2025. URL: https://www.cbr.ru/Content/Document/File/177415/digital_ruble_30062025.pdf (дата обращения: 14.10.2025).
2. Банк России. Концепция цифрового рубля. М., 2021. URL: https://www.cbr.ru/content/document/file/120075/concept_08042021.pdf (дата обращения: 14.10.2025).
3. Абашкин В.Л., Абдрахманова Г.И., Вишневский К.О. и др. Цифровая экономика: 2024: краткий статистический сборник. М.: ИСИЭЗ ВШЭ, 2024. 124 с.
4. ФНС России. Итоги деятельности ФНС России: 2024. М., 2025. 50 с. URL: https://data.nalog.ru/html/sites/www.new.nalog.ru/files/related_activities/statistics_and_analytics/effectiveness/ar2024.pdf (дата обращения: 14.10.2025).
5. Минфин России. Основные направления бюджетной, налоговой и таможенно-тарифной политики на 2026 год и на плановый период 2027 и 2028 годов. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_515953/ (дата обращения: 14.10.2025).

ОТНОШЕНИЕ ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ К ИСПОЛЬЗОВАНИЮ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА СТУДЕНТАМИ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ ПРОЦЕССЕ

Туманова А.А.

Студент бакалавриата,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

Аннотация. Статья посвящена анализу использования искусственного интеллекта студентами вузов и поляризованному отношению преподавательского сообщества: от угрозы для системы образования до интеграции нейросетей в учебный процесс.

Ключевые слова: искусственный интеллект, нейросети, академическая честность, преподаватели высшей школы, студенты.

В 2022 году произошел настоящий прорыв – состоялся релиз генеративной языковой модели GPT-3.5. Искусственный интеллект стал доступен для всех и стал массовым инструментом для образования любой степени - студенты не стали исключением. Среди преподавателей появился вопрос: к каким последствиям приведет использование нейросетей в процессе обучения?

В феврале 2025 года Ассоциация организаторов студенческих олимпиад «Я профессионал» провела исследование об использовании искусственного интеллекта учащимися 9 популярных ВУЗов страны (1041 респондентов). Результат показал, что 85% студентов пользуются нейросетями в той или иной форме, а именно: 29% опрошенных пользуются регулярно, 36% - иногда, 20% - изредка, 10% - не пользуются искусственным интеллектом, хотя пробовали, а 5% - никогда не пробовали.

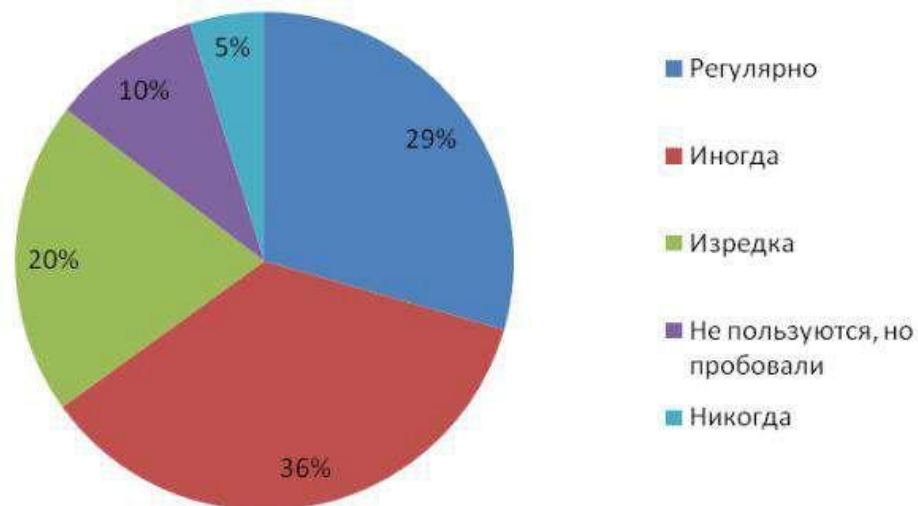


Рисунок 1 - Частота использования ИИ студентами в учебе и обычной жизни

Согласно опросу, обучающиеся используют искусственный интеллект (далее – ИИ) для таких целей:

- Поиск и анализ информации - 77% респондентов (Яндекс GPT, Ghat GPT). С помощью этих нейросетей поиск и структурирование информации значительно упрощается.
- Написание и редактирования текстов (эссе, рефератов, курсовых и дипломных работ) - 43% респондентов (Chat GPT, Deepseek, Яндекс.Редактор, Kampus AI). ИИ способен написать статью на любую тематику по запросу студента.
- Генерирование изображений и презентаций - 36% и 24% респондентов соответственно (Gamma, Gemini AI, Midjourney).
- Создание программного кода – 22% респондентов (GPTunneL, Gemini 2.5 Pro).

Исходя из полученных данных, можно с уверенностью сказать, что искусственный интеллект стал неотъемлемой частью образовательного

процесса и является незаменимым помощником для студентов, облегчая не только повседневные задачи, но и сам процесс получения знаний, делая его более эффективным, быстрым и менее «энергозатратным».

Отношение преподавателей к использованию искусственного интеллекта студентами неоднозначное. Мнения разделились – либо полностью ограничить использования ИИ студентами и ввести политику запрета, либо адаптировать систему высшего образования под новые условия.

По мнению Александра Аузана, декана экономического факультета МГУ им. Ломоносова, привычная система среднего и высшего образования будет уничтожена в течение 3-5 лет, и меры по решению проблемы использования нейросетей необходимо принимать немедленно. Также считают другие эксперты не только в России, но и по всему миру. Издательство New York Magazine сообщает – преподаватели в «отчаянии», они все больше стали задумываться о возможном увольнении, ведь считают, что их профессия становится бессмысленной и с нарастающей популярностью ИИ студенты становятся ленивыми, перестают получать необходимые навыки для будущей работы, а также развивать критическое мышление. Теряется смысл «академической честности», образование становится «формальностью и бесполезной вещью». Если не создать новую политику, регулирующую ИИ в обучении – система образования рухнет.

С другой стороны, преподаватели считают, что ИИ – это будущее, которое необходимо принять, т.к. это является частью профессиональных компетенций XXI века и передовым достижением науки и техники. Нейросети должны являться инструментом (как калькулятор), а не заменой критического мышления студента. В качестве адаптации к новым условиям, предлагается перестройка учебного процесса, например создание учебных заданий, которые нужно решать с использованием ИИ. Также, должно появиться новое правило, которое делает использование генеративных моделей более прозрачным – обязательное добавление сноски «текст сгенерирован с помощью ChatGPT/Deepseek».

Таким образом, использование нейросетей в образовании – это новая реальность и её нужно принять. Основными вызовами является то, как правильно интегрировать ИИ в процесс обучения, нужно ли это делать, и как преодолеть цифровой разрыв между преподавателями и студентами.

Список литературы:

1. История ИИ на пальцах — от перцептрона до GPT-4o [Электронный ресурс]// Хабр. – 2025. – URL: <https://habr.com/ru/articles/900228/> (дата обращения: 01.12.2025).
2. 43% студентов используют искусственный интеллект для написания курсовых работ [Электронный ресурс]// Ведомости. – 2025. – 31 марта. – URL: <https://www.vedomosti.ru/society/articles/2025/03/31/1101211-iskusstvennii-intellekt-dlya-napisaniya-kursovih-rabot> (дата обращения: 08.12.2025).
3. Эксперт Аузан: ИИ способен «сжечь» систему образования в ближайшие пять лет [Электронный ресурс]// ТАСС. – 2025. – URL: <https://tass.ru/obschestvo/25553347> (дата обращения: 01.12.2025).
4. Rampant AI Cheating Is Ruining Education Alarmingly Fast [Electronic resource]// New York Magazine. – 2025. – URL: <https://nymag.com/intelligencer/article/openai-chatgpt-ai-cheating-education-college-students-school.html> (дата обращения: 01.12.2025).
5. В Вышке наградят студентов, которые напишут диплом с помощью ИИ [Электронный ресурс]// Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» (НИУ ВШЭ). – 2025. – URL: <https://www.hse.ru/news/edu/910929629.html> (дата обращения: 01.12.2025).

ФИНАНСИРОВАНИЕ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ЧЕРЕЗ ФОНДОВЫЙ РЫНОК: РЕТРОСПЕКТИВНЫЙ АНАЛИЗ И ОГРАНИЧЕНИЯ

Туркин А.А.

Студент магистратуры,

Национальный исследовательский университет ИТМО

Аннотация. В рамках представленного исследования проведена ретроспективная оценка динамики отраслевых индексов Московской Биржи в финансировании цифровой трансформации. Рассмотрена роль фондового рынка как источника капитала для компаний цифрового сектора. Анализ индекса Московской Биржи информационных технологий (MEITTR) за 2020–2024 годы выявил его отрицательную доходность и повышенную волатильность по сравнению с общерыночным индексом МосБиржи (MCFTR), что снижает инвестиционную привлекательность IT-компаний. Сделан вывод о противоречии между целями цифрового развития и рыночными тенденциями, способствующими концентрации капитала в традиционных отраслях промышленного производства.

Ключевые слова: фондовый рынок, отраслевые индексы, рынок капитала, цифровизация, ММВБ.

Фондовый рынок – один из ключевых институтов финансирования цифровизации экономики. С помощью рынка ценных бумаг публичные компании могут привлекать средства посредством первичного размещения акций, дополнительной эмиссии, а также при помощи размещения облигационных займов. Не менее важным является вопрос рыночной цены акций, ведь от нее чаще всего зависят бонусы топ-менеджмента компаний, а следовательно и их мотивация. Также многие компании используют собственные акции при слияниях и поглощениях других компаний, в качестве залога для банковской ссуды и в виде прочего обеспечения. От рыночной цены

акций будет зависеть то, насколько большой капитал сможет привлечь компания.

В России фондовый рынок представлен большим количеством компаний, которые принимают активное участие в цифровизации экономики. Для обычных граждан наиболее яркими примерами таких компаний являются корпорации Сбер, Яндекс, Т-Банк, МТС и др. По данным рейтинга института статистических исследований и экономики знаний НИУ ВШЭ, наибольшее количество патентов на разработки в области цифровых технологий имеют компании: Яндекс (411 действующих патентов), Лаборатория Касперского (408 патентов), Сбер (305 патентов). Также эксперты института отмечают, что многие «цифровые компании» вовсе не регистрируют собственные технологии [2].

Одна из главных отраслей, которая отвечает за цифровизацию российской экономики – отрасль информационных технологий. При этом важно отметить существенный вклад и других отраслей, в частности – финансовую и телекоммуникационную. Для характеристики данных отраслей с точки зрения рыночного потенциала для привлечения капитала на фондовом рынке проанализирована динамика отраслевых индексов.

Индекс МосБиржи информационных технологий полной доходности (MEITTR) рассчитывается с конца 2020 года. Сегодня в его состав включены 9 компаний, среди которых Яндекс, Группа Астра, Positive Technologies, ВК и прочие. Вес каждой компании не превышает 22%. В конце 2020 года индекс состоял всего из 4 компаний, с весом Яндекса свыше 75% [1]. Динамика индекса в сравнении с индексом МосБиржи полной доходности (MCFTR) представлена в табл. 1. Для репрезентативности данных были взяты индексы полной доходности, которые отражают не только динамику рыночных цен акций, но и выплаченные по ним дивиденды.

Таблица 1 – Бета-коэффициент и доходность индексов MEITTR, MCFTR [1]

Показатель	2021	2022	2023	2024
β (MEITTR к MCFTR)	0,98	1,32	1,14	1,24
Доходность индекса MEITTR	-14,6%	-58,3%	54,1%	1,7%
Доходность индекса MCFTR	22,3%	-37,3%	53,8%	1,6%
Накопленная доходность MEITTR (к началу 2021 года)	-14,6%	-64,4%	-45,2%	-44,2%
Накопленная доходность MCFTR (к началу 2021 года)	22,3%	-23,2%	18,1%	20,0%

Как видно из данных табл. 1, индекс MEITTR демонстрирует отрицательную доходность с начала 2021 года (снизился на 44,2%). Наряду с этим индекс имел повышенную волатильность по сравнению с индексом МосБиржи. Отрицательная доходность и повышенная волатильность могут стать серьезным ограничением для привлечения капитала как от инвесторов, так и от кредитных организаций.

Сравнивая с прочими отраслевыми индексами, за период с 2014 по 2024 год наибольшая накопленная доходность была зафиксирована у индекса химии и нефтехимии полной доходности (+986%), что превысило доходность российского рынка в целом. При этом индекс химии и нефтехимии полной доходности (MECHTR) демонстрировал существенно более низкую волатильность по сравнению с индексом МосБиржи. Индексы MEMMTR (металлов и добычи полной доходности) и MEOGTR (нефти и газа полной доходности) также продемонстрировали более высокую доходность при сопоставимом с рынком уровне волатильности.

Существенно более низкую доходность по сравнению с MCFTR показали индексы финансового, электроэнергетического, транспортного, телекоммуникационного секторов и сектора потребительских товаров. В частности, индекс финансов за указанный период вырос на 199% при среднегодовом бета-коэффициенте, равном 1, в то время как индекс телекоммуникаций вырос всего на 81% при среднегодовом бета-коэффициенте 0,8.

Несмотря на то, что компании финансового, телекоммуникационного и IT-секторов являются основными двигателями цифровизации экономики России, это до сих пор не обеспечивает инвесторам данных отраслей

доходность, сопоставимую даже со среднерыночной. В то же время отрасли промышленного производства и нефтегазового сектора сохраняют более высокую привлекательность для инвесторов с точки зрения соотношения риска и доходности.

Таким образом, отрасли, непосредственно обеспечивающие процесс цифровизации, в рамках ретроспективного анализа не продемонстрировали результатов, привлекательных для потенциальных инвесторов. Индекс компаний информационных технологий продемонстрировал отрицательную доходность и высокую волатильность, что создает серьезные препятствия для привлечения капитала. Аналогичная ситуация наблюдается в телекоммуникационном и финансовом секторах, где доходность оказалась существенно ниже среднерыночного уровня.

В сложившихся условиях инвестиционные потоки, вероятно, будут и в дальнейшем направляться в традиционные отрасли, такие как нефтегазовый сектор, химия и металлургия, которые демонстрируют более высокую и стабильную доходность. Следовательно, существует явное противоречие между целями цифрового развития экономики и реальными рыночными сигналами, что указывает на наличие системных ограничений для финансирования цифровой трансформации через механизмы фондового рынка.

Список литературы:

1. Московская Биржа// MOEX.COM URL: <https://www.moex.com> (дата обращения: 02.10.2025).
2. Эксперты составили рейтинг компаний по числу «цифровых» патентов// HIGHTECH.FM URL: <https://hightech.fm/2023/06/07/digital-patent-ranking> (дата обращения: 03.10.2025).
3. Какие отрасли наиболее продвинулись в цифровой трансформации// RBC.RU URL: <https://www.rbc.ru/industries/news/674074ba9a79473d258cfeba> (дата обращения: 01.10.2025).

4. Люева, А.М. Цифровизация и ее влияние на российскую экономику/ А.М. Люева, З.М. Казова// Известия Кабардино-Балкарского государственного аграрного университета им. В.М. Кокова. – 2020. – № 4(30). – С. 141-146

5. Капытко, В.А. Статистика фондового рынка/ В.А. Капытко, Н.И. Гришакина// Наука молодых: вызовы и перспективы: Сборник материалов XI Всероссийской с международным участием научно-практической конференции, Великий Новгород, 17 апреля 2024 года. – Великий Новгород: Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, 2024. – С. 83-86.

РОЛЬ ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭКСПЕРТИЗЫ В ДЕЛАХ О БАНКРОТСТВЕ

Тютяева Д.П.

Студент специалитета,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

Аннотация. Статья посвящена рассмотрению понятия финансово-экономической экспертизы через призму ее роли в делах о банкротстве. Автором приведены особенности ситуаций назначения указанной экспертизы в уголовном, гражданском и арбитражном процессах.

Ключевые слова: банкротство, экспертиза, финансово-экономическая экспертиза, преступление, хозяйствующий субъект.

В современных условиях экономические отношения выступают основой функционирования всех сфер общественной жизни государства. Процессы цифровизации экономики обуславливают трансформацию не только традиционных механизмов хозяйствования, но и способов совершения противоправной деятельности в экономической сфере.

В соответствии с анализом судебной практики количество экономических преступлений демонстрирует неоднозначную динамику. Так в 2023 г. наблюдалось увеличение числа рассмотренных дел, которое в 2024 г. сменилось незначительным снижением показателя. Согласно данным судебной статистики в 2022 г. в суде было рассмотрено 12 982 дела в сфере экономики, в 2023 г. – 14 030 дел, в 2024 г. – 13 488 дел [1].

Для эффективного противодействия незаконной деятельности в экономической сфере требуется привлечение специалистов, обладающих знаниями в области экономики и финансов. Предметом таких деяний преимущественно выступает финансово-хозяйственная деятельность организаций, в частности, процессы формирования и распределения финансовых ресурсов.

Исследование показателей финансового состояния хозяйствующего субъекта проводится в процессе производства финансово-экономической экспертизы, которая выделена в самостоятельный вид экспертиз рода экономических в соответствии с приказом Министерства Юстиции от 20.04.2023 г. №72 [2]. Несмотря на нормативное закрепление финансово-экономической экспертизы как вида, законодательство и научная доктрина не содержат ее четкого определения, что создает существенные проблемы в правоприменительной практике.

Отсутствие унифицированного понятийного аппарата препятствует формированию единого подхода к проведению экспертиз, снижает качество экспертных заключений и осложняет подготовку специалистов в данной области.

Согласно позиции А.Р. Шляхова и А.М. Ромашова финансово-экономическая экспертиза ориентирована на решение комплекса вопросов, требующих привлечения лиц, обладающих компетенциями в сфере финансово-кредитных отношений и механизмов финансирования [3, с. 204].

Особую значимость экспертиза приобретает в уголовном процессе при выявлении криминального банкротства, под которым понимаются деяния,

подпадающие под статьи Уголовного Кодекса (далее – УК РФ) 196 «Преднамеренное банкротство», 197 «Фиктивное банкротство» [4, ст. 196, 197].

Организации, исследуемые в соответствии с данными статьями, обладают характерными признаками финансовой несостоятельности, проявляющимися в неспособности осуществлять надлежащее исполнение обязательств перед кредиторами. Рассматриваемые деяния также сопряжены с причинением материального ущерба кредиторам предприятия-должника в крупном размере.

Установление указанных обстоятельств и причинно-следственной связи между ними осуществляется с помощью проведения финансово-экономической экспертизы, результаты которой нередко выступают определяющим фактором при вынесении судебных решений по данной категории дел.

Примером значимости экспертного исследования служит судебная практика, в частности, приговор суда по делу №1-22/2017 (1-347/2016) по статье 196 УК РФ [5]. В рамках данного дела с помощью финансово-экономической экспертизы был установлен факт искусственного формирования кредиторской задолженности, которая повлияла на получение доминирующего влияния на процедуру банкротства предприятия.

Финансово-экономическая экспертиза распространена также в рамках гражданского и арбитражного процессов. Данный вид экспертизы назначается для выявления финансового состояния должника, преднамеренного ухудшения финансового положения, а также для оценки платежеспособности и достоверности отчетности и т.д. В соответствии с мнением Козменковой С.В., Ижниной Л.П. и Киселевой И.А., особую актуальность экспертное исследование приобретает в делах по привлечению к субсидиарной ответственности контролирующих должника лиц [6, с. 442].

В соответствии с мнением Гаджиева Ю.К. под финансово-экономической экспертизой понимается комплексное исследование документов, в которых содержатся результаты финансовых операций субъекта хозяйствования, в целях установления в них искажений в части соблюдения правил учета, обоснованности проведения, а также для установления лиц, несущих

ответственность за проведение операций и их документальное оформление [7, с. 19]. На наш взгляд, необходимо отметить важность указания на то, что данное экспертное исследование является видом рода экономических экспертиз, так как закрепление указанного факта поможет правоохранительным органам и суду повысить точность назначения экспертиз.

Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод, что финансово-экономическая экспертиза – вид экономических экспертиз, состоящий в комплексном исследовании финансово-хозяйственной деятельности организаций, основанном на анализе их финансовой документации и направленном на проверку законности, обоснованности финансовых операций, с целью выявления фактических обстоятельств уголовного, гражданского и арбитражного дел.

Список литературы:

1. Судебная статистика РФ. Уголовное судопроизводство [Электронный ресурс]: агентство правовой информации. URL: <https://stat.xn7sbqk8achja.xn--p1ai/stats/ug/t/11/s/1> (дата обращения: 10.10.2025).

2. Приказ Минюста России от 20.04.2023 №72 (ред. от 31.01.2024) «Об утверждении Перечня родов (видов) судебных экспертиз, выполняемых в федеральных бюджетных судебно-экспертных учреждениях Минюста России, и Перечня экспертных специальностей, по которым представляется право самостоятельного производства судебных экспертиз в федеральных бюджетных судебно-экспертных учреждениях Минюста России» [Электронный ресурс] – доступ из справочно-правовой системы «КонсультантПлюс» (дата обращения: 10.10.2025).

3. Климович Л.П., Судебно-экономические экспертизы: теоретические и методические основы, значение при расследовании преступлений: дис. ... д-ра юрид. наук./ Л.П. Климович. – Красноярск, 2004. – 484 с.

4. Уголовный кодекс Российской Федерации [Текст]: от 13.06.1996 №63-ФЗ (ред. от 31.07.2025) // Собрание законодательства РФ. – 17.06.1996

5. Приговор Центрального районного суда города Омска №1-22/2017 (1-347/2016;) от 03.07.2017. URL: <https://sud-praktika.ru/precedent/544954.html> (дата обращения: 10.10.2025).

6. Козменкова С.В., Ижнина Л.П., Киселева И.А. Финансово-экономическая экспертиза: привлечение к субсидиарной ответственности лиц при расследовании объективного банкротства организаций// Дайджест-финансы. – 2023. – Т. 28. – №4 (268). – С. 439-460.

7. Гаджиев Ю.К. Финансово-экономическая экспертиза хозяйствующего субъекта: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.12, 08.00.10 / Ю.К. Гаджиев. – Махачкала, 2002. – 124 с.

ВЛИЯНИЕ ТЕХНОЛОГИИ PROCESS MINING НА ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ

Федорова Т.А.

Студент магистратуры,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

Аннотация. Статья посвящена технологии Process Mining, которая помогает выявить и анализировать уязвимости действующего бизнес-процесса, а также формировать варианты предложений для повышения эффективности.

Ключевые слова: Process Mining, цифровизация процессов, выявление отклонений.

В современных условиях затянувшихся санкций западных стран в отношении к России, период СВО и экономического кризиса, формирование новых, цифровых идей для улучшения стратегий развития компаний любой отрасли и формы собственности - является ключевым элементом успешного функционирования и устойчивого роста. Важным фактором, в условиях набирающей обороты цифровизации и росте объёмов данных, становится

умение быстро и эффективно улучшать бизнес-процессы. Одним из современных механизмов для анализа, выявления и устранения неэффективностей в существующих бизнес-процессах является технология Process Mining (интеллектуальный анализ процессов).

На конференции AI Journey 9 ноября 2019 года В.В.Путин заявил, что Россия может стать одним из глобальных лидеров в области искусственного интеллекта [1]. По итогу, в 2019 году был издан Указ Президента РФ №490 «О развитии искусственного интеллекта в Российской Федерации», в котором утверждена Национальная стратегия развития AI - трансформации на период до 2030 г. [2]. Эти обстоятельства служат прямым подтверждением того, что необходимо находить способы использования цифровых методов, в том числе и в формировании идей стратегического планирования компаний.

Первым научным процессом, ставившим своей задачей анализ, а также оптимизацию рабочих процессов было «Научное управление» Фредерика Тейлора, однако за прошедшие более 120 лет методы значительно трансформировались. В основе классических подходов происходит восстановление карты процессов на некоторой выборке, в результате чего получается оценочная модель. Стоит учитывать, что чем больше уточнений, тем выше точность, поэтому реализация традиционных подходов требует много ресурсов и времени на обработку [3, с. 1]. Сегодня же благодаря развитию цифровой инфраструктуры, автоматизации появилась новая парадигма анализа, которая позволяет учесть 100% случаев и реализаций процесса и получить реальную картину (так как процесс получен на основе реальных данных-«логов») в кратчайшие сроки. Большинство операций современных компаний осуществляется в информационных системах, следовательно многие действия пользователей (как сотрудников, так и клиентов) – логируются (сохраняются в системах) в специальных журналах (лог-файлах). Анализируя лог-файлы при помощи технологии Process Mining, можно восстановить бизнес-процесс в компании и найти проблемные места, точки неэффективности, которые

скрывают неоправданные затраты и, как следствие, недополученную прибыль компании.

Вил ван дер Аалст [4] - основатель идеи, сумел сформировать будущее в анализе бизнес-процессов, область их дальнейшего и продуктивного использования. Process mining – интерпретация моделей бизнес-процессов на основании автоматических систем управления компаниями, например CRM и ERP [5]. Если говорить своими словами это технология анализа цифровых следов, которые остаются в информационных системах при проведении различных операций: открытии приложений, исполнении переводов, согласовании документов и других действиях, как сотрудников компании, так и клиентов и приведение их в наглядный формат в виде графа или же диаграммы. К ключевым целям и эффектам от внедрения Process Mining можно отнести: сокращение трудозатрат - трудозатраты сотрудников на выполнение определенных задач сокращаются, освобождается время для выполнения более важных задач; повышение уровня удовлетворенности клиентов, сокращение количества жалоб и обращений; сокращение времени прохождения процесса на многих этапах (от начала до исполнения). Стоит отметить, что изменение действующего процесса влияет на общие затраты и рентабельность бизнеса. Учитывая рост цифровизации, сопровождающие бизнес-процессы в информационных системах становятся всё более сложными, и анализ таких процессов без специализированных инструментов, в том числе и без применения генеративного искусственного интеллекта, становится практически невозможным. Process Mining помогает своевременно выявить неэффективности, предотвращая потерю клиентов и финансы [6].

Для формирования стратегии любой компании можно использовать разные подходы, но стоит изначально провести анализ текущей деятельности, действующих процессов. Именно Process Mining может решить данную задачу, так как важной идеей является возможность наглядно продемонстрировать реальное состояние бизнес-процессов исследуемой компании, основываясь на объективных данных компании, а не на домыслах, предсказаниях и

предположениях. Эта система автоматически составляет визуальную карту существующего бизнес-процесса, демонстрируя все фактические этапы и маршруты. Благодаря этому можно легко осуществить точный аудит процессов, оперативно понять, как процесс работает, выявить и исправить скрытые «узкие горлышки» или уязвимости процессов. Благодаря этому, в том числе и на этапе создания или корректировки стратегии компании, возможно, провести анализ выявленных отклонений и найти корневые причины проблем, внести предложения по их устранению. Области применения Process Mining обширны — это найм и адаптация персонала, продажи, любой клиентский сервис, процесс закупок и многое другое.

В мировых практиках выделяют 4 этапа цикла Process Mining [3, с. 3]:

1) Обнаружение или поиск неэффективности, здесь происходит объединение ловов событий из различных источников для восстановления модели процесса с определенной последовательностью операций.

2) Проверка соответствия или аудит соответствия.

3) Моделирование улучшений. Включает в себя 2 ключевых направления: моделирование изменений с учетом обнаруженных проблем (например, устранение заикливания или оптимизация этапа обработки заявок); формирование «Dream process» — идеального процесса с минимальными задержками и максимальной вероятностью успешного завершения, который служит эталоном для последующих улучшений.

4) Мониторинг изменений. Если процесс становится более эффективным, цикл завершается. В противном случае возвращаются к первому этапу для повторного анализа.

Внедрение изменений чаще всего производится для снижения расходов, увеличения доходов, улучшение клиентского опыта и минимизации рисков [3, с.2].

Таким образом, Process Mining представляет собой мощный инструмент совершенствования стратегии развития организаций, позволяя превращать цифровые следы операций в ценные инсайты и реальные улучшения процессов. Технология помогает не только выявить узкие места и отклонения, но и

построить оптимальные модели работы, что критично для бизнеса в условиях высокой конкуренции и цифровой трансформации. Использование Process Mining интегрирует цифровую аналитику и стратегический менеджмент, способствуя рациональному распределению ресурсов, повышению эффективности и удовлетворенности клиентов. Внедрение таких технологий является ключевым элементом успешного развития организаций в современных условиях.

Список литературы:

1. РИА Новости Россия может стать одним из глобальных лидеров в области ИИ, заявил Путин/ РИА Новости [Электронный ресурс]// Ria.ru: [сайт]. — URL: <https://ria.ru/20191109/1560759619.html> (дата обращения: 21.10.2025).
2. Указ Президента Российской Федерации от 10.10.2019 №490 "О развитии искусственного интеллекта в Российской Федерации"/ [Электронный ресурс]// Publication.pravo.gov.ru: [сайт]. — URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001201910110003> (дата обращения: 23.10.2025).
3. Скворцов Т.А. Открытый электронный курс. Process Mining/ Скворцов Т.А. [Электронный ресурс]// Сбер Университет: [сайт]. — URL: <https://study.sberuniversity.online/client/xapi/solutions/564/versions/1667> (дата обращения: 31.10.2025).
4. Вил ван дер Аалст Process mining [Текст]/ Вил ван дер Аалст — 2-е изд. — Гейдельберг: Springer, 2016 — 467 с.
5. Обзор книги: Process Mining: Data Science in Action/ [Электронный ресурс]// koninin.ru: [сайт]. — URL: <https://koninin.ru/posts/2024-06-14/> (дата обращения: 05.11.2025).
6. Monkey Mining Process mining в контексте цифровой трансформации/ Monkey Mining [Электронный ресурс]// processmi.com: [сайт]. — URL: <https://processmi.com/blog/process-mining-v-kontekste-czifrovoj-transformaczii> (дата обращения: 30.10.2025).

7. Барсегян А., Куприянов М., Холод И., Тесс М., Елизаров С. Анализ данных и процессов [Текст]/ Барсегян А., Куприянов М., Холод И., Тесс М., Елизаров С. — 3-е изд. — Санкт-Петербург: БХВ-Петербург, 2009 — 512 с.

ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ НИЖЕГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ

Щепалов А.А.

Студент магистратуры,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

Аннотация. В статье дана характеристика основных тенденций экономического развития Нижегородской области в 2019-2022 гг., основанных на статистических данных. Поставлена цель – выявить проблемы и перспективы внешнеэкономической деятельности. В ходе исследования использовались следующие методы: изучение и анализ научной литературы, синтез, сравнительно-сопоставительный метод исследования, конкретизация, метод группировки и обобщения данных с последующим представлением результатов анализа и их интерпретацией. Выявлены перспективы развития внешнеэкономического потенциала, проявляющиеся в переориентации экспорта продукции на Восток, развитии дальнейшего сотрудничества с Белоруссией.

Ключевые слова: Внешняя торговля, экспортный потенциал, международные связи, несырьевой экспорт, экономика региона.

Деятельность на внешнем рынке позволяет активно развиваться экономике региона. Мировой рынок напрямую влияет на внутренний, развивая различные отрасли хозяйствования в регионе. В современных условиях развития экономики, вызванных внешним санкционным давлением и последствиями пандемии COVID-19, снизилась экспортная деятельность всех

регионов России. Именно поэтому рассмотрение проблем и перспектив развития внешнеэкономического потенциала является актуальным вопросом, решение которого будет способствовать эффективному функционированию экономики в целом.

Рассмотрим основные особенности и тенденции экономического развития Нижегородской области. Данный регион является высокотехнологичным, динамично развивающимся, чему способствует его географическое положение, активная внешнеэкономическая деятельность и инвестиционная привлекательность. Нижегородская область является транспортно-логистическим узлом, в рамках которого создана эффективно работающая научно-исследовательская база, позволяющая специализироваться на обрабатывающих высокотехнологичных производствах.

Проанализируем динамику внешнеторгового оборота Нижегородской области 2019-2022 гг. (табл. 1) [5].

Таблица 1 - Динамика внешнеторгового оборота Нижегородской области 2019-2022 гг., млн долларов США [5].

Показатели	2019	2020	2021	2022
Товарооборот	8 305	7 834	9 843	10 784
Импорт	3 432	2 936	3 211	3 021
Экспорт	4 873	4 898	6 632	7 763
Сальдо	1 441	1 962	3 420	4 742

Внешнеторговый оборот Нижегородской области за период 2019-2022 увеличился в 1,2 раза, прослеживается положительная динамика за последние 3 года. Анализируемый период показывает положительное сальдо, торговый баланс является активным, экспорт преобладает над импортом. В 2022 году доля экспорта увеличилась на 4,7 % по сравнению с предыдущим периодом (рис. 1) [5].

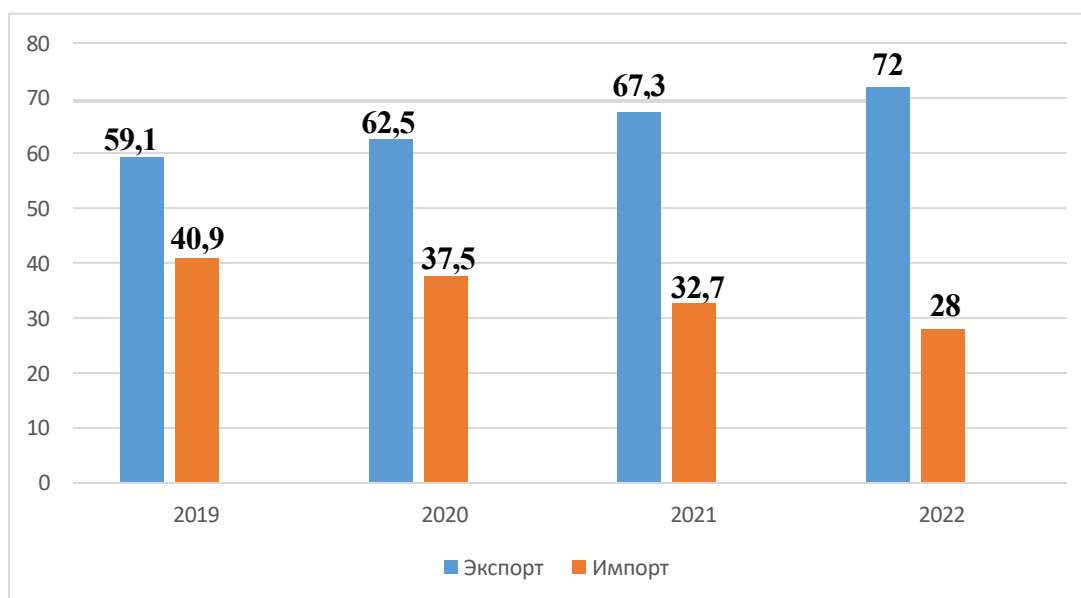


Рисунок 1 - Структура внешнеторгового оборота Нижегородской области в 2019-2022 гг., %

Несмотря на положительную динамику внешнеэкономического развития Нижегородской обл., в регионе имеются проблемы, препятствующие развитию экспорта, связанные с низким уровнем готовности промышленных предприятий в внешнеэкономической деятельности, сложности в получении разрешительных документов в соответствии с требованиями страны назначения экспортных поставок, санкционная деятельность со стороны западных стран [4, с. 115].

Одной из ключевых проблем внешнеэкономической деятельности Нижегородской области является недостаток логистической инфраструктуры.

Для снижения рисков, связанных с транспортировкой, компаниям нужно диверсифицировать свои маршруты, использовать альтернативные логистические решения, например, морские или железнодорожные пути вместо воздушных для сокращения транспортных расходов. Для установления связей с Турцией, Китаем, Ираном можно использовать следующие транспортные коридоры: мультимодальный коридор через Дальний Восток по Транссибу, сухопутный коридор через пограничные переходы по Транссибу, Северный морской путь.

Одной из проблем развития внешнеэкономической деятельности региона является отсутствие единой политики на внешнем рынке. В частности, только в

одной Белоруссии открыто постоянно действующее представительство Нижегородской области. Имея достаточное количество стран-партнеров, регион должен стремиться к открытию своих представительств в дружественных зарубежных странах, Казахстане, Индии, Китае. Это будет способствовать продвижению на внешнем рынке, устранению санкционных барьеров.

Перспективы развития внешнеэкономической деятельности Нижегородской области представлены тесными международными контактами и участием в важных экономических мероприятиях. Нижегородская область имеет более 147 торговых партнеров из стран ближнего и дальнего зарубежья. Активная экспортная деятельность ведется с 17 странами-партнерами. Нижний Новгород имеет 21 город-побратим и 5 городов-партнеров. В 2022 г. в список городов-побратимов добавилась Бухара (Узбекистан) [1, с. 10]. Перспективами развития международных связей является расширение списка городов-побратимов из следующих стран: Индии, Таджикистана, Узбекистана, Казахстана, КНР и Сирии, организация бизнес-миссий в эти страны.

Внешнеэкономическая деятельность Нижегородской обл. проявляется в активном сотрудничестве с предприятиями Белоруссии. В 2023 г. было подписано соглашение о строительстве станкостроительного предприятия между нижегородским заводом «Велам-Рус» и белорусским станкозаводом «Красный борец» [2]. Активно развивается беспилотная авиация в сотрудничестве завода «Горький Тех» и компании «Группа Промавто», было запущено совместное нижегородско-белорусское производство трамваев «МиНиН» [3].

Одним из важнейших перспективных направлений реализации внешнеторгового потенциала Нижегородской области является сотрудничество со странами БРИКС, закреплённое в трёхлетней программе взаимодействия. В августе 2024 г. прошла восьмая встреча министров промышленности стран БРИКС, в рамках которой был представлен инвестиционный и промышленный потенциал региона, закреплены ключевые договоренности по внедрению высокотехнологичных производств [2]. На наш взгляд, программа должна быть

дополнена мероприятиями на 2025 год, включающими обмен практиками реализации цифровой экономики в регионе.

На основе проведенного исследования можно сделать вывод, что внешнеэкономический потенциал Нижегородской области с каждым годом становится объемнее, расширяется экспортная деятельность. В настоящее время она направлена на дружественные страны Востока, а также Белоруссию, с которой эффективно развивается промышленное производство. Однако положительная тенденция развития внешнеэкономической деятельности связана с некоторыми проблемами, выраженными недостатком логистической инфраструктуры, сложностями в административных процедурах. Для их преодоления нужно разнообразить транспортные маршруты, развивать связи с дружественными странами.

Преодоление текущих вызовов и использование имеющегося потенциала позволят укрепить позиции Нижегородской области на международном рынке, способствуя экономическому развитию региона.

Список литературы:

1. Бударина Н.А., Ненадышина Т.С. Внешняя торговля России: тенденции и перспективы развития// Российский внешнеэкономический вестник. 2022. №6. С. 7-24.
2. Официальный сайт Министерства промышленности, торговли и предпринимательства Нижегородской области [Электронный ресурс]. URL: <https://ptu.customs.gov.ru> (дата обращения: 09.10.2024).
3. Официальный сайт Департамента внешних связей Правительства Нижегородской области управления [Электронный ресурс]. URL: <https://international.government-nnov.ru> (дата обращения: 09.10.2024).
4. Соменкова Н.С. Проблемы и перспективы развития внешнеэкономической деятельности региона// Управленческий учёт. 2021. №11. С. 113-120.
5. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. URL: <https://rosstat.gov.ru> (дата обращения: 09.10.2024).

Актуальные проблемы управления

Сборник научных статей по итогам XII Всероссийской научно- практической конференции «Актуальные проблемы управления» (12 ноября 2025 г.).

Электронное издание

Верстка и оформление: Иванов А.А., Борисов С.А.,
Салмина Н.А., Кулагова И.А., Оранова М.В., Породина С.В.,
Захарова Ю.В., Нестерова Т.А., Благоданова Ю.К.

г. Нижний Новгород, 2026 год