УПРАВЛЕНИЕ, ЭКОНОМИКА И ПРАВО: ПРОБЛЕМЫ, ИССЛЕДОВАНИЯ, РЕЗУЛЬТАТЫ

VI Международная научно-практическая конференция

Сборник статей



Пенза 2026

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ
САМАРСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
им. акад. С.П. Королева
САМАРСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ
МЕЖДУНАРОДНЫЙ ИНСТИТУТ РЫНКА
МЕЖОТРАСЛЕВОЙ НАУЧНО-ИНФОРМАЦИОННЫЙ ЦЕНТР ПГАУ

УПРАВЛЕНИЕ, ЭКОНОМИКА И ПРАВО: ПРОБЛЕМЫ, ИССЛЕДОВАНИЯ, РЕЗУЛЬТАТЫ

Сборник статей
VI Международной
научно-практической конференции

25-26 августа 2026 г.

Пенза
ПГАУ
2026

УДК 502.171
ББК 20.1
У67

Под научной редакцией
доктора экономических наук, доцента кафедры экономики
Самарского национального исследовательского университета
имени академика С.П. Королева ***К.Б. Герасимова***

У67 **Управление, экономика и право: проблемы, исследования, результаты:** сборник статей VI Международной научно-практической конференции / Самарский национальный исследовательский университет им. акад. С.П. Королева, Самарский университет государственного управления Международный институт рынка и [др.]; под ред. Герасимова К.Б. – Пенза: Пензенский государственный аграрный университет, 2026. – 624 с. – URL:https:// mnic.pgau.ru/file/doc/konferencii/ 2026/Сборник_МК-31-26.pdf. – Текст: электронный.

ISBN 978-5-00196-457-5

Настоящий сборник статей содержит материалы международной научно-практической конференции, который посвящен исследованию, разработке и внедрению новых методологических и технологических инструментов реализации объектов и процессов в социальных и экономических средах. Сборник предназначен для студентов, аспирантов, научных работников и практиков, занимающихся исследовательской, управленческой и образовательной деятельностью.

This collection of articles contains the materials of the international scientific and practical conference, which is devoted to the research, development and implementation of new methodological and technological tools for the implementation of objects and processes in social and economic environments. The collection is intended for students, postgraduates, researchers and practitioners engaged in research, management and educational activities.

УДК 502.171
ББК 20.1

ISBN 978-5-00196-457-5 **© МНИЦ ПГАУ, 2026**

УДК 65.015 (075.8)

РАЗВИТИЕ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ УНИВЕРСИТЕТА

К.Б. Герасимов

Самарский национальный исследовательский университет, г. Самара, Россия

Поддержание и реформирование процесса управления образовательной деятельностью университета на современном уровне определяется использованием актуальных методологических инструментов. Исследование текущего состояния атрибутов подпроцесса управления образовательной деятельностью позволило выявить наличие недостатков, требующих внимания к причинам их возникновения. Разработаны инновационные предложения для последующего устранения проблем в рамках университета для повышения эффективности данного процесса управления, а также для улучшения экономических показателей операционной деятельности в целом.

Ключевые слова: университет, образование, процесс управления, атрибуты, проблемы, предложения, принятие решений, ожидаемые результаты.

Переход российской экономики на инновационный путь развития обусловливает необходимость формирования адекватных ему инновационных принципов развития российского высшего профессионального образования, что, в свою очередь, предполагает создание благоприятных условий для внедрения и управления нововведениями, а также усиление адаптации возможностей ВУЗов к изменениям внешней экономической среды в условиях глобализации [1, 12, 13].

Использование инновационной парадигмы в качестве основного постулата развития учреждений высшего образования можно обосновать тем обстоятельством, что именно инновации являются ключевым источником экономического развития в современных условиях.

Необходимость развития инновационного потенциала ВУЗов связана с рядом тенденций и вызовов последнего десятилетия, касающихся российского образования как социально значимой часть народного хозяйства. Сюда следует отнести модернизацию и диверсификацию экономики, обострение конкуренции на рынках знаний и технологий [2, 3]. Осознание новой роли ВУЗов не только как центров передовой науки и образования, но и как важнейших субъектов инновационной деятельности, ориентированных на коммерциализацию результатов научно–технической деятельности путем вывода на рынки наукоемкой конкурентоспособности продукции [10, 11].

Подпроцесс управления образовательной деятельностью в ВУЗе – это формирование непрерывной системы взаимодействия участников образовательного процесса, адаптация образовательного процесса к требованиям регионального рынка трудовых ресурсов с целью создания мультикультурной обра-

зовательной среды для генерирования и поддержания социальных преобразований на уровне региона.

Поволжский государственный технологический университет (ПГТУ) – высшее учебное заведение, снискавшее широкую известность, благодаря качеству подготовки специалистов народного хозяйства, научным исследованиям и инновационным проектам. Образовательный процесс в ПГТУ сочетает в себе теоретические знания и практические навыки, что позволяет студентам быть компетентными и успешными профессионалами в своей области деятельности, основан на современных технологиях и лучших практиках, что позволяет выпускникам быть востребованными на рынке труда. ПГТУ активно развивает научные исследования и сотрудничество с промышленными организациями.

Университет дает практическую ориентацию своей образовательным программам и создает условия для профессионального роста студентов и преподавателей. Студенты ПГТУ имеют возможность применять свои знания на практике, участвуя в научных проектах и стажировках в крупных региональных организациях, что помогает развитию их навыков и построению успешной карьеры. Совокупность образовательных процессов и взаимоотношений с производственными площадками региона осуществляется в соответствии с целями и задачами ВУЗа. Содержание ключевых атрибутов деятельности ПГТУ представлены в табл. 1.

Таблица 1 – Содержание атрибутов деятельности ПГТУ

Наименование атрибута	Характеристика
Продукт и услуга	Образование молодых людей для последующего получения профессии для будущего карьерного роста и собственного развития и личных качеств
Миссия	Формирование специалистов, способных нести в мир знания и умения, позволяющие, обществу видеть и использовать лучшие образцы подготовки высококлассных специалистов и эффективной реализации нововведений в сфере науки и высшего образования
Вход	Потребность в предоставлении качественного образования и выпуска грамотных специалистов, в которых нуждается государство, различные организации, организации и т.д.
Преобразования входа в выход	Осуществление образовательного процесса, осуществление исследований на основе роста научной квалификации сотрудников и студентов, развитие материально–технической базы, рост общего числа аудиторий, обеспечение современным оборудованием, мебелью и компьютерами, развитие системы внеаудиторной деятельности ВУЗа
Выход	Удовлетворенность высоко подготовленными специалистами при трудоустройстве.
Материальные ресурсы	Мебель, доска, аптечка индивидуальная, демонстрационный материал, скамейка спортивная, спортивный инвентарь, флипчарты (маркеры, мелки) бумага и т.д.
Методические ресурсы	Лекции, практические и лабораторные занятия, методика личностного развития специалистов, мозговая атака, разбор конкретных ситуаций, курсовые и дипломные работы, зачеты, экзамены

Наименование атрибута	Характеристика
Информационные ресурсы	Веб–сайт университета, фотографии, режим, график работы, контактные телефоны, адреса электронной почты, адрес места осуществления образовательной деятельности
Трудовые ресурсы	Ректор, ученый совет, руководители подразделений и отделений, заведующие кафедрами, преподаватели, бухгалтерия, юристы, повара, охранники, энергетик, заместители директоров, лаборанты, специалисты, сотрудники
Технические ресурсы	здание, средства обеспечения дизайна и чистоты помещений, ремонта мебели и оборудования, кухни, компьютеры, мобильный мультимедийный комплекс
Правовые ресурсы	Устав ВУЗа, свидетельство о государственной аккредитации, правила внутреннего распорядка обучающихся, коллективный договор между работодателем и работниками, политика в отношении обработки персональных данных, локальные нормативные акты, регламентирующие порядок и основания перевода, отчисления и восстановления обучающихся
Структура	Институты, кафедры; научные центры; центры образовательных технологий; административные подразделения

Значимость ПГТУ для регионального развития предприятий промышленности трудно переоценить. Он дает возможность молодым людям получить качественное образование и стать востребованными специалистами, способствует совершенствованию сферы образования и науки, способствует развитию промышленности на региональном уровне и на карте ведущих инновационных центров России.

Фрагмент проблем, выявленных в рамках образовательного процесса деятельности ПГТУ, по работе [4, 7] представлен в табл. 2.

Таблица 2 – Проблемы, выявленные в образовательном процессе ПГТУ (фрагмент)

Наименование проблем	Причина возникновения	Ожидаемые последствия
Проблема несоответствия системы подготовки специалистов к требованиям промышленности	Некачественная разработка обучающих программ, нет возможности максимально освоить практические навыки в процессе обучения	Выпускники не могут органично вписаться в условия реальной деятельности
Недостаток оценок эффективности управления программ	Отсутствие стремления к изменениям, недостаточная эффективность в профессиональной деятельности	Отсутствие высококвалифицированной подготовки и трудности в трудоустройстве
Неразвитая система стимулирования студентов технических специальностей	Слабая техническая база.	Неудовлетворенность профессиональной подготовкой специалистов в России
Недостаточное обеспечение дидактического материала, литературой и аудио средствами обучения	Отсутствуют такие ресурсы, как файлы, веб–сайты и документы видеофрагментов	Недостаток информационных ресурсов может повлечь за собой получение недостоверных и неполных данных

Наименование проблем	Причина возникновения	Ожидаемые последствия
Неполнота методов выполнения задач в использовании компьютерных технологий	Отсутствие планов и решения актуальных задач в целом	Снижение доходов и статуса университетов в целом
Высокая загруженность преподавателей «бумажной» работой	Отсутствие специалистов в инженерной сфере	Недостаток информации в области строительства
Нехватка необходимых web – сайтов в управлении.	Отсутствие документов правовые на электронные ресурсы и работу с ними в библиотеке	Возникновение сбоев в системе
Неполнота технологий оценки эффективности управлении активности ВУЗ	Отсутствие рационального использование штата	Отсутствие качества труда персонала, социальной эффективностью

Исследование состояния недостатков в деятельности университета всегда способствуют своевременному вмешательству, определению противоречий и барьеров и решению проблем в самом начале их образования, а глубокий анализ причин их возникновения позволит решать эти проблемы оперативно и современными инструментами [6, 8]. Подробное рассмотрение каждой проблемы позволяет найти предположительные её решения в дальнейшем.

Из атрибутов, которые мы выявили и нашли проблемы, попытаться найти пути решений выявленных проблем по атрибутам выбранного подпроцесса управления в выбранной организации, для ее будущего успешного развития. По табл. 4. найти соответствующий метод, выяснить его назначение и предположить предполагаемый результат; из найденных методов распределить по атрибутам, а дать оценку предполагаемого результата.

Фрагмент предложений по развитию атрибутов образовательного процесса в ПГТУ по работам [8, 9] представлен в табл. 3.

Таблица 3 – Предложения по развитию образовательного процесса в ПГТУ (фрагмент)

Наименование атрибутов	Наименование предложения	Средства реализации	Ожидаемые результаты
Подбор недостающих трудовых ресурсов	Определение требований к специалистам в ВУЗе	Использование института дистанционного образования для удовлетворения развивающейся потребности в онлайн–курсах и интернет–образовании	Улучшение работы студентов
Повышение показателей эффективности образования	Включение методов оценки показателей эффективности вузовских программ и планов	Проведение оценки полноты использования имеющихся ресурсов	Создание системы для преподавательского состава в целях повышения качества образования

Наименование атрибутов	Наименование предложения	Средства реализации	Ожидаемые результаты
Развитие информационных ресурсов	Включение дополнительных СМИ для информирования абитуриентов	Интернет, сайт, реклама	Поможет повысить статус и известность ВУЗа, а также привлечет дополнительные денежные средств
Улучшение методологических ресурсов	Примененбие новых интенсивных образовательных технологий	Включение в план решения профессиональных задач и технологий	Определение лучших студентов для участия в российских и международных олимпиадах

Для поддержания реализации инновационных предложений необходимо использование современных методологических инструментов, в частности, методов принятия решений (МПР).

Фрагмент каталога МПР для продвижения предложений по улучшению образовательного процесса в ПГТУ по работе [14] представлены в табл. 4.

Таблица 4 – Каталог МПР для продвижения предложения по улучшению подпроцесса слабых и сильных сторон в университете ПГТУ (фрагмент)

№ п/п	Наименование МПР	Назначение	Ожидаемые результаты
1	Метод мозговой атаки	Аналитики анализируют предложенные идеи и выбирают наиболее рациональные	Подбор новых идей с последующим принятием решения
2	Метод Дельфи	Помощь опросов и других действий найти способ верного решения	Выбор наилучшего варианта для реализации идей
3	Дерево решений	Схема представления проблем	Показывает руководителю возможность учесть различные направления действий
4	Экспертный метод	Определения качества на основе новых идей	Выявления значимых идей
5	Теория игр	Определение конкурентного процесса	Борьба за реализацию своих интересов

Фрагмент применения МПР для реализации предложений по развитию подпроцесса управления в университете ПГТУ представлен в табл. 5.

Таблица 5 – Применение МПР для реализации предложений по развитию подпроцесса управления в университете ПГТУ (фрагмент)

Наименование атрибута ПУ	Наименование предложения	Средство МПР	Ожидаемые результаты
Подбор недостающих информационн ых ресурсов.	Подбор и создать систему хранения «знаний	Метод мозговой атаки	Совместное принятие инновационных идей с последующим корректировками

Наименование атрибута ПУ	Наименование предложения	Средство МПР	Ожидаемые результаты
Повышение критерия эффективности	Включение методов оценки эффективности управления деятельностью ВУЗа	Метод Дельфи	Снизить риск нежелательных результатов
Развитие информационных ресурсов	Включение дополнительных информационных ресурсов	Метод мозговой атаки	Получение новых инновационных идей для рекламы ПГТУ
Улучшение программ	Включение новых идей для сферы общего образования.	Дерево решений	Показывает план учета новых идей в сфере образования

Процесс управленческой деятельности позволяет установить четкую взаимосвязь между всеми процессами управления деятельностью научной организации, а также разработать технологии их выполнения. Это, в свою очередь, позволит достичь новых поставленных целей, стратегии и задач, в т.ч. разработать и решить комплекс функциональных задач управления для развития образовательной деятельности ПГПУ.

В своей работе мы раскрыли назначение образовательного процесса, далее были выделены атрибуты, которые необходимо исследовать, а также найти методологические средства для их улучшения.

На примере образовательного процесса ВУЗа выяснили какие проблемы, есть в подпроцессе управления производственными программами. Предположили причины их возникновения, исходя из выявленных проблем мы предположили ожидаемые результаты, если эти проблемы не будут устранены. Привели предложения по развитию подпроцесса управления и средства реализации предложенных нами пути решения.

Список использованных источников

1. Акофф Р., Эмери Ф. О целеустремленных системах / пер. с англ. М.: Сов. радио, 1974. 272 с.

2. Анисимов О.С., Деркач А.А. Основы общей и управленческой акмеологии. М.; Новгород: СЕТ, 1995. 272 с.

3. Волкова В.Н., Денисов А.А. Устойчивость социально–экономических систем // Системный анализ в экономике: сб. материалов межвуз. конф. Таганрог, 2000. С. 4–12.

4. Герасимов Б.Н. Моделирование структуры процессной деятельности экономических систем // Основы экономики, управления, права. 2024. №2(41). С. 45–51.

5. Герасимов Б.Н. Инновационное реформирование структуры процессного управления в экономических системах // Менеджмент и бизнес–администрирование. 2025. № 2. С. 4–17.

6. Герасимов Б.Н. Менеджмент в структуре деятельности экономических систем: инновационный взгляд // Менеджмент и бизнес–администрирование. 2025. №1. С. 4–17.

7. Герасимов Б.Н. Методология управления: Инновационные и традиционные методологические инструменты. Самара: Университет «МИР», 2021. 292 с.

8. Герасимов Б.Н. Построение структуры и технологий управленческой деятельности экономических систем // Менеджмент и бизнес–администрирование. 2024. №4. С. 4–17.

9. Герасимов Б.Н., Чумак В.Г. Профессионализм в управленческой деятельности. Самара: Изд–во СамНЦ РАН, 2015. 431 с.

10. Герасимов К.Б. Глава 1. Развитие инструментария управления инновациями организаций // Управление и экономика: исследования и разработки. Пенза: ПГАУ, 2022. С. 12–37.

11. Горбунов Д.В., Иванов Д.Ю. Инфраструктурная модель бюджетной поддержки реализации инновационных проектов (на примере Самарской области) // Экономические науки. 2014. № 115. С. 107–112.

12. Пертая М.В. Роль университетов в инновационном развитии российской экономики // Universum: Вестник Герценовского университета. 2014. №2. С. 104–115.

13. Франк Е.В. Построение модели опорного вуза как элемента инновационной инфраструктуры экономики региона // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2016. Т. 6. № 12А. С. 143–150.

14. Чумак В.Г., Герасимов Б.Н. Проблемно–ситуационные игры в инновационной деятельности организации // Вестник Самарского аэрокосмического университета. 2003. № 2(4). С. 68–75.

DEVELOPMENT OF THE PROCESS OF MANAGING THE EDUCATIONAL ACTIVITY OF A UNIVERSITY

K.B. Gerasimov

Samara National Research University,
Samara, Russia

Maintaining and reforming the process of managing the university's educational activity at a modern level is determined by the use of up–to–date methodological tools. A study of the current state of the attributes of the sub–process of managing educational activity made it possible to identify shortcomings that require attention to the causes of their occurrence. Innovative proposals have been developed to address problems within the university, thereby improving the efficiency of the management process and enhancing the overall economic performance of the organization's operational activities.

Keywords: university, education, management process, attributes, problems, proposals, decision–making, expected results

УДК 338.24+004.8

ЭКОНОМИКА ДАННЫХ КАК ФАКТОР ТРАНСФОРМАЦИИ КОНКУРЕНТНЫХ СТРАТЕГИЙ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

О.В. Абрамов

Национальный исследовательский ядерный университет МИФИ, г. Москва, Россия

Рассматривается трансформация механизмов формирования конкурентных преимуществ промышленных предприятий в условиях перехода к экономике данных и Индустрии 5.0. Предложена концептуальная матрица перехода от традиционных стратегий к data–driven моделям на основе интеграции цифровых двойников, предиктивной аналитики и генеративного искусственного интеллекта.

Ключевые слова: цифровая зрелость, цифровые двойники, генеративный искусственный интеллект, предиктивная аналитика.

Усиление геополитической напряженности, рост инфляции и разрыв международных логистических цепочек существенно снижают отдачу от традиционных экстенсивных факторов конкурентоспособности, таких как наращивание капитала, доступ к дешевому сырью и базовой рабочей силе. По оценкам Департамента по экономическим и социальным вопросам ООН (UN DESA), на фоне этих вызовов темпы роста мировой экономики в 2026 году замедляются до 2,5 % [1]. В сложившихся макроэкономических условиях простая автоматизация отдельных операций уже не обеспечивает устойчивого развития и главным фактором адаптации предприятий становится переход к модели Индустрии 5.0, которая объединяет потенциал квалифицированных специалистов, алгоритмы искусственного интеллекта и работу с большими массивами структурированных данных [2].

Экономика данных трансформирует информацию из пассивного учетного ресурса в активный производственный и стратегический фактор [3]. Данные как экономическое благо обладают уникальными фундаментальными свойствами: неисчерпаемостью и неконкурентностью в потреблении, сверхлинейной отдачей от масштаба и сетевыми эффектами, а также способностью к снижению трансакционных издержек за счет алгоритмизации координации.

Актуальность пересмотра корпоративных стратегий подтверждается масштабными эмпирическими сдвигами в технологическом ландшафте. По данным DataReportal, мировая аудитория интернет–пользователей превысила 6,04 млрд человек, при этом число активных пользователей платформ на базе больших языковых моделей и генеративного искусственного интеллекта превысило 1 млрд человек [4]. В корпоративном секторе, согласно глобальному исследованию McKinsey & Company, 71 % руководителей бизнеса уже внедрили инструменты ГенИИ как минимум в одной функциональной области [5]. Однако анализ данных статистического сборника «Цифровая экономика: 2026»

свидетельствует о наличии глубокого структурного разрыва. При высоком уровне базовой цифровизации (доля организаций, использующих интернет, составляет 92,5 %, а широкополосный доступ – 87,5 %) уровень проникновения сквозных управленческих платформ остается критически низким: ERP–системы внедрены лишь у 17,9 % организаций, CRM–системы – у 18,7 %, SCM–системы – у 10,3 %, а технологии искусственного интеллекта и машинного обучения – у 8,3 % [6]. Международный аналитический отчет Digitopia фиксирует наличие «реального разрыва»: при общем индексе базовой цифровой зрелости в 3,1–3,5 балла по пятибалльной шкале средний глобальный индекс ИИ–зрелости промышленных предприятий составляет лишь 2,38 балла [7]. Предприятия, инвестирующие в точечную инфраструктуру без перестройки стратегической архитектуры и процессов управления данными, сталкиваются со стагнацией показателей прибыли и эффектом «зависания пилотов», и в этой связи с этим возникает объективная необходимость научного осмысления перехода от фрагментарной автоматизации к комплексной data–driven стратегии.

Исследование базируется на интеграции ресурсной концепции стратегического менеджмента, теории динамических способностей и современных подходов к оценке инновационно–цифрового потенциала предприятий [8]. Инновационно–цифровой потенциал промышленного предприятия рассматривается как триединая интегральная система, включающая ресурсный блок (инфраструктура сбора данных, вычислительные мощности, квалифицированный человеческий капитал), организационно–управленческий блок (институциональные регламенты работы с данными, зрелость сквозных процессов координации) и результативный блок (способность конвертировать массивы аналитики в добавленную стоимость и рост маржинальности) [9].

Традиционная модель конкуренции опиралась на ретроспективный анализ финансовых показателей и квартальное планирование. В экономике данных конкурентное преимущество формируется за счет скорости обработки информации в реальном времени и перехода к проактивным самообучающимся системам [10]. В таблице 1 систематизированы ключевые различия стратегических подходов по базовым функциональным контурам промышленного предприятия.

Таблица 1 – Сравнительный анализ традиционной и data–driven стратегий промышленного предприятия

Стратегическое измерение	Традиционная промышленная модель	Data–Driven модель	Технологический инструментарий	Экономический эффект и целевые метрики
Управление производством и ТОиР	Реактивный ремонт по факту поломки или планово–предупредительный ремонт по календарным нормативам	Непрерывный мониторинг технического состояния и предиктивное обслуживание	Промышленный интернет вещей (IIoT), предиктивные нейросетевые модели	Снижение внеплановых простоев на 25–40 %; рост OEE на 8–15 %; сокращение TCO оборудования

Стратегическое измерение	Традиционная промышленная модель	Data–Driven модель	Технологический инструментарий	Экономический эффект и целевые метрики
Стратегическое планирование и R&D	Натурные испытания, физическое прототипирование, каскадный метод запуска мощностей	Экспериментирование в виртуальной среде на основе цифровых двойников	CAE/CAD–моделирование, многокритериальная оптимизация Парето	Сокращение Time–to–Market на 30–50 %; экономия CAPEX на прототипы на 40–60 %
Управление цепочками поставок (SCM)	Локальные буферные склады, страховые запасы, реакция на разрывы с задержкой	Сквозная синхронизация поставок в реальном времени, предиктивная балансировка запасов	SCM–платформы, смарт–контракты в распределенных реестрах	Снижение складских запасов на 15–25 %; сокращение трансакционных издержек
Ценообразование и маркетинг	Статичное ценообразование по методу «затраты плюс», разрозненные CRM	Динамическое алгоритмическое ценообразование, гиперперсонализация сервисных контрактов	Предиктивная аналитика оттока, ГенИИ–ассистенты	Рост LTV на 15–30 %; сокращение CAC; рост конверсии на 10–20 %
Корпоративная культура и управление	Иерархическая структура, передача отчетов с временным лагом, интуитивные решения	Децентрализованные решения на основе объективных данных, управление инцидентами в реальном времени	Архитектура Data Governance, сквозные BI–дэшборды, алгоритмы поддержки принятия решений	Ускорение цикла принятия решений в 3–5 раз; устранение информационных барьеров

Кейс 1. Цифровые двойники в производственном контуре. Внедрение технологии цифрового двойника прокатного стана или сложного энергетического агрегата позволяет агрегировать потоковые телеметрические данные через IIoT–интерфейсы [11]. Экономическая целесообразность выражается в предотвращении аварийных остановов. При стоимости одного часа аварийного простоя крупного металлургического или нефтехимического комплекса в диапазоне 1,5–3,0 млн рублей развертывание предиктивной модели окупается при предотвращении даже одного инцидента за квартал, обеспечивая расчетный ROI проекта на уровне 180–240 % на горизонте двух лет.

Кейс 2. Трансформация коммерческой модели под требования AI–покупателей. По данным Capgemini, 74 % современных корпоративных и розничных клиентов готовы сменить поставщика при наличии более прозрачного, гибкого и персонализированного предложения [12]. Развитие агентов класса AI–Assisted Shoppers означает, что закупки осуществляются не людьми, а алго-

ритмами сравнения технических спецификаций, графиков поставок и цен [13]. Предприятия, открывающие стандартизированные data–интерфейсы и внедрившие динамическое ценообразование, получают конкурентное преимущество первого выбора в автоматизированных B2B–системах.

Переход к data–driven стратегии сдерживается рядом системных барьеров, требующих адресного нивелирования [14]. Инфраструктурно–технологический барьер проявляется в наличии унаследованных изолированных IT–систем, не поддерживающих обмен данными через современные протоколы. В этих условиях переход к data–driven моделям тесно сопряжен с задачами технологического суверенитета, где реализация программ импортозамещения промышленного ПО и аппаратных компонентов выступает мощным катализатором активизации внутренних инновационных процессов на предприятиях [15]. Организационный барьер («силосный менталитет») выражается в монополизации данных отдельными структурными подразделениями и нежелании передавать первичную информацию в единое корпоративное озеро данных. Регуляторно–правовой барьер связан с нерешенностью вопросов правового статуса синтетических данных и юридической силы решений, принимаемых автономными алгоритмами. Кадровый дефицит проявляется в нехватке системных архитекторов и аналитиков данных, обладающих глубоким пониманием отраслевой специфики промышленного производства. Для преодоления указанных ограничений предприятию необходим переход к модели экосистемной координации, сочетающей внедрение смарт–контрактов для снижения издержек оппортунизма во внешних цепочках поставок и матричную структуру внутренних продуктовых data–команд и в этом контексте формирование цифровых бизнес–экосистем выступает не только инструментом межфирменной интеграции, но и драйвером масштабирования инновационной активности промышленных субъектов в региональном экономическом пространстве [16].

Оценка результативности перехода на стратегию экономики данных должна производиться через сбалансированную систему показателей. Финансово–инвестиционные метрики включают ROI (возврат на инвестиции в цифровые активы, целевой бенчмарк – больше 25 % годовых) и TCO (совокупная стоимость владения цифровой инфраструктурой). Операционно–технологические метрики охватывают OEE (общая эффективность работы оборудования), MTBF/MTTR (наработка на отказ и время восстановления) и Time–to–Market. Клиентские и экосистемные метрики включают LTV/CAC (соотношение жизненного цикла клиента к стоимости привлечения, оптимальный норматив больше–равно 3:1) и Data Maturity Index (внутренний индекс цифровой зрелости данных).

Переход к экономике данных фундаментально трансформирует природу конкурентоспособности промышленного предприятия, ведь успех стратегии в Индустрии 5.0 определяется не масштабом закупленного аппаратного обеспечения, а способностью выстроить бесшовный контур сбора, обработки и алгоритмической монетизации данных. Интеграция цифровых двойников, технологий искусственного интеллекта и смарт–контрактов позволяет реализовать пе-

реход от реактивного управления к проактивной самооптимизирующейся производственной модели, обеспечивая снижение операционных затрат, минимизацию рисков и рост капитализации предприятия в условиях глобальной турбулентности.

Список использованных источников

1. World economic situation and prospects 2026 / United Nations, Department of Economic and Social Affairs. – New York: United Nations, 2026. – 34 p.

2. Technology and innovation report 2025: inclusive artificial intelligence for development / United Nations Conference on Trade and Development. – Geneva: United Nations Publications, 2025. – 183 p.

3. Абрамов, В.И. Экономика данных как новая парадигма социально–экономического развития: концептуальный анализ / В.И. Абрамов, В.В. Гордеев, А.Д. Столяров // Фундаментальные исследования. – 2026. – № 3. – С. 69–76. – DOI 10.17513/fr.43994. – EDN RBDVJE.

4. Kemp, S. Digital 2026: global overview report / S. Kemp. – S.l.: DataReportal: Kepios, 2026. – 700 p.

5. The state of AI in 2025: generative AI's breakout year / McKinsey & Company. – S.l.: QuantumBlack AI by McKinsey, 2025. – URL: https://www.mckinsey.com/ capabilities/quantumblack/our–insights/the–state–of–ai (дата обращения: 12.05.2026).

6. Цифровая экономика: 2026: краткий статистический сборник / Г.И. Абдрахманова, С.А. Васильковский, К.О. Вишневский [и др.]; Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики». – М.: НИУ ВШЭ, 2026. – 132 с. – ISBN 978–5–7598–3045–0.

7. Digital & AI maturity report 2026 / Digitopia. – London: Digitopia Labs, 2026. – URL: https://digitopia.co/impact–labs/news/digitopia–unveils–digital–ai–maturity–report–2026 (дата обращения: 12.05.2026).

8. Абрамов, В.И. Методология оценки инновационного потенциала: дис. … д–ра экон. наук: 08.00.05 / В.И. Абрамов. – Самара, 2012. – 302 с. – EDN SULWTT.

9. Абрамов, В.И. Государственное регулирование инновационной активности организаций / В.И. Абрамов, В.В. Асаул, С.Г. Вагин, К.С. Николаева // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2014. – № 11(121). – С. 91–94. – EDN TJSXDR.

10. Абрамов, В.И. Цифровая трансформация промышленных предприятий в цифровые бизнес–экосистемы: структурные компоненты и практические аспекты реализации / В.И. Абрамов, В.В. Гордеев, А.Д. Столяров // Фундаментальные исследования. – 2024. – № 9. – С. 78–85. – DOI 10.17513/fr.43680. – EDN EFIZBI.

11. Столяров, А.Д. Цифровые двойники как эффективные инструменты внутрифирменного планирования промышленных предприятий в экономике данных / А.Д. Столяров, С.Г. Вагин, В.И. Абрамов // Экономика промышленности. – 2026. – Т. 19, № 1. – С. 96–109. – DOI 10.17073/2072–1633–2026–1–1454. – EDN OIDSDA.

12. What matters to today's consumer 2026: how AI is transforming value perception / Capgemini Research Institute. – Paris: Capgemini, 2025. – 82 p.

13. Consumer trends 2026: decoding AI consumers. – Hamburg: Statista, 2025. – 29 p.

14. Абрамов, В.И. Институциональные барьеры внедрения инноваций при реализации программы "Цифровая экономика Российской Федерации" / В.И. Абрамов, Д.Ю. Семенова, Н.С. Жерноклева // Экономические стратегии. – 2020. – Т. 22, № 8(174). – С. 36–43. – DOI 10.33917/es–8.174.2020.36–43. – EDN QWBGOC.

15. Абрамов, В.И. Реализация политики импортозамещения как фактор активизации инновационных процессов / В.И. Абрамов, Ю.В. Маркина, Д.А. Камынин // Экономика и предпринимательство. – 2017. – № 12–1(89). – С. 134–137. – EDN YRGSQB.

16. Абрамов, В.И. Цифровые бизнес–экосистемы как перспективная форма развития региональной экономики / В.И. Абрамов, А.Д. Столяров // Экономика, предпринимательство и право. – 2024. – Т. 14, № 10. – С. 5523–5542. – DOI 10.18334/epp.14.10.121823. – EDN TELLXQ.

DATA ECONOMY AS A FACTOR IN TRANSFORMING COMPETITIVE STRATEGIES OF INDUSTRIAL ENTERPRISES

O.V. Abramov

National Research Nuclear University MEPhI, Moscow, Russia

This article examines the transformation of mechanisms for developing competitive advantages at industrial enterprises in the context of the transition to the data economy and Industry 5.0. A conceptual framework for the transition from traditional strategies to data–driven models is proposed, based on the integration of digital twins, predictive analytics, and generative artificial intelligence.

Keywords: digital maturity, digital twins, generative artificial intelligence, predictive analytics.

УДК 657.1

УЧЕТ ДЕБИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТИ: НОРМАТИВНО–ПРАВОВОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ И ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ

Л.В. Азарова, Е.Ю. Фролова

Тверской государственный технический университет, г. Тверь, Россия

В статье рассматриваются актуальные нормативно–правовые документы, регулирующие порядок отражения дебиторской задолженности в бухгалтер-

ском учете и отчетности, включая Федеральный закон «О бухгалтерском учете» и действующие Федеральные стандарты бухгалтерского учета (ФСБУ). Анализируются требования к документальному оформлению расчетов с дебиторами, порядок создания резервов по сомнительным долгам и отражение задолженности в формах бухгалтерской отчетности. По итогам исследования сформулированы выводы.

Ключевые слова: дебиторская задолженность, бухгалтерский учет, нормативное регулирование, резерв по сомнительным долгам, бухгалтерская отчетность, первичные учетные документы, ФСБУ.

Объекты дебиторской задолженности занимают значимое место в системе бухгалтерского учета любой коммерческой структуры, поскольку их состояние и величина напрямую воздействуют на показатели платежеспособности и финансовой устойчивости организации.

Необходимость систематизации действующих правил и требований к учету задолженности контрагентов обусловлена продолжающимся процессом реформирования отечественной учетной системы в направлении гармонизации с международными стандартами. Цель настоящей работы заключается в обобщении современных нормативных предписаний, регулирующих учетный процесс по дебиторской задолженности, и их соотнесении с реальной практикой ведения учета.

В системе нормативного регулирования учета дебиторской задолженности базовым законодательным актом выступает Федеральный закон № 402–ФЗ [3], который устанавливает фундаментальные принципы ведения учета и подготовки отчетности. Данный документ, в частности, закрепляет перечень необходимых элементов первичной документации, служащей основанием для фиксации хозяйственных операций с дебиторами.

На следующем уровне находятся профильные ФСБУ, которые пришли на смену ранее использовавшимся положениям (ПБУ 9/99 и 10/99). Переход на новые стандарты преследует цель сближения отечественной методологии с подходами, принятыми в МСФО. К числу важнейших для учета задолженности относятся:

– ФСБУ 27/2021 [5], регламентирующий вопросы формирования и движения документов в системе бухгалтерского учета;

– ФСБУ 4/2023 [6], устанавливающий правила составления и представления отчетности, в том числе в части раскрытия сведений о дебиторской задолженности;

– отраслевые стандарты и методические указания, включая ПБУ 23/2011 [4], которое сохраняет силу в части, не противоречащей новым нормам ФСБУ 4/2023 [7].

Введение ФСБУ 27/2021 [5] привнесло ряд существенных изменений в процедуры документального сопровождения учетных записей по дебиторской задолженности.

Стандартом введено понятие «оправдательный документ», под которым понимаются материалы, подтверждающие совершение хозяйственной операции (договоры, чеки, квитанции и т.п.). В отличие от первичного документа, оправдательный не требует наличия полного перечня обязательных реквизитов. При этом новое правило разрешает использовать оправдательную документацию в качестве первичной при условии ее соответствия всем необходимым реквизитным требованиям.

Важным уточнением является определение момента составления учетного документа: теперь датой его оформления признается день подписания уполномоченным лицом. При этом допускается расхождение между датой подписания и датой самой операции, однако в документе должны фигурировать обе временные отметки.

Стандарт также расширяет возможности документирования: разрешено объединение в одном первичном документе нескольких взаимосвязанных фактов хозяйственной деятельности или серии сделок. Для регулярно повторяющихся операций допустимо составление сводных документов с заданной периодичностью.

Регламентированы также вопросы применения электронного документооборота: экономический субъект самостоятельно выбирает тип электронной подписи из допустимых законом вариантов. Кроме того, предписаны требования к построению системы учетных регистров, которые должны обеспечивать группировку данных и взаимосвязь между документами.

Правила отражения информации о задолженности дебиторов в отчетных формах определяются ФСБУ 4/2023 [6]. В бухгалтерском балансе обобщенный показатель задолженности приводится по строке 1230. Его величина рассчитывается как совокупность дебетовых остатков по счетам 60, 62, 68–71, 73, 75.01, 76 (за вычетом некоторых субсчетов), скорректированная на сумму созданных резервов (счета 63 и 76.ВА).

Важным аспектом является дифференциация задолженности на краткосрочную и долгосрочную согласно срокам погашения. Активы со сроком обращения в пределах обычного операционного цикла или до года классифицируются как краткосрочные. Долгосрочная составляющая может отражаться как в составе внеоборотных активов, так и в оборотных, в зависимости от учетной политики организации.

В отчете о движении денег отражаются поступления в связи с погашением задолженности. При подготовке данной формы по–прежнему применяются правила ПБУ 23/2011 [4], но только в той мере, в какой они согласуются с ФСБУ 4/2023 [6].

Детализированное раскрытие информации обеспечивается в пояснительных материалах к балансу, где приводятся данные о движении задолженности, ее структуре и переклассификации.

Практика создания оценочных резервов под обесценение дебиторской задолженности является неотъемлемым элементом учетного процесса. Основанием для признания долга сомнительным служит неисполнение контрагентом

обязательств в установленные сроки при отсутствии надлежащего обеспечения. Для налогоплательщиков, применяющих метод начисления, формирование таких резервов предписано нормами НК РФ (ст. 266) [2], причем резервируемая сумма уменьшает налоговую базу.

В бухгалтерском учете создание резерва осуществляется по итогам инвентаризации расчетов. Размер отчислений определяется индивидуально по каждому обязательству на основе оценки финансового положения должника и вероятности погашения. Резерв формируется за счет прочих расходов и отражается проводкой по дебету счета 91 и кредиту счета 63.

Специфика учета для бюджетных учреждений регулируется отдельными указаниями Минфина [8], предписывающими вести аналитику в разрезе контрагентов и правовых оснований с указанием сроков исполнения.

Организация аналитического учета предполагает детализацию информации по каждому контрагенту и отдельному договору, что позволяет оперативно контролировать состояние взаиморасчетов и своевременно выявлять проблемную задолженность.

Инвентаризация расчетных статей проводится согласно установленным методическим рекомендациям. В ходе проверки оценивается обоснованность учетных остатков, устанавливаются долги с истекшей исковой давностью, проводятся сверки с контрагентами. Акты сверки, подтверждающие признание долга, могут оформляться как в бумажном, так и в электронном виде.

Результаты инвентаризации служат базой для корректировки данных и формирования резервов. Безнадежные долги подлежат списанию за счет ранее созданных резервов или, при их отсутствии, относятся на финансовые результаты.

Таким образом, реализация рассмотренных нормативных требований в практической деятельности организаций позволит повысить качество учетной информации о дебиторской задолженности и обеспечить достоверность бухгалтерской (финансовой) отчетности.

Список использованных источников

1. ГК РФ (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ: (ред. от 24.07.2023). – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/

2. НК РФ (часть вторая) от 05.08.2000 № 117-ФЗ: (ред. от 01.04.2026). – Статья 266 «Расходы на формирование резервов по сомнительным долгам». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28165/

3. Федеральный закон ФЗ «О бухгалтерском учете» от 06.12.2011 № 402: (ред. от 28.12.2024). URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_122855/

4. ПБУ 23/2011) “Отчет о движении денежных средств” от 29.03.2011№20336. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_112417/

5. ФСБУ 27/2021 “Документы и документооборот в бухгалтерском учете”»: зарегистрирован в МЮ.РФ.07.06.2021№63814. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_386440/.

6. ФСБУ 4/2023 “Бухгалтерская (финансовая) отчетность”»: ОТ 04.12.2023№75852.URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW 472684/.

7. Приказ МФ РФ «О внесении изменений в ФСБУ 4/2023 “Бухгалтерская (финансовая) отчетность”»: от 07.11.2025 № 159н – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_520762/.

8. Кондраков Н.П. Бухгалтерский учёт: учебное пособие / Н.П. Кондраков. – 6-е изд., перераб. и доп. – Москва: ИНФРА-М, 2009– 832с.

ACCOUNTING OF DEBITOR RECEIPTS: REGULATORY AND PRACTICAL ASPECTS

L.V. Azarova, E.Y. Frolova

Tver State Technical University,
Tver, Russia

The article examines current regulatory legal documents regulating the procedure for reflecting accounts receivable in accounting and reporting, including the Federal Law "On Accounting" and the current Federal Accounting Standards (FSBU). The requirements for the documentary registration of settlements with debtors, the procedure for creating reserves for doubtful debts and the reflection of debt in the forms of accounting reports are analyzed. The results of the study are formulated conclusions.

Keywords: accounts receivable, accounting, regulatory regulation, allowance for doubtful debts, financial statements, primary accounting documents, FSBU.

УДК 656.11

ИНФЛЯЦИОННЫЕ ОЖИДАНИЯ НАСЕЛЕНИЯ И ИХ ОТРАЖЕНИЕ В ЦЕНАХ

А.М. Айбашева, А.А. Гилмуллина, Е.В. Артамонова

Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия

Инфляционные ожидания населения – это не просто прогноз, а активная сила, толкающая цены вверх. То, как люди представляют себе будущую инфляцию, напрямую меняет их покупательское поведение, заставляя продавцов пересматривать ценники уже сегодня. Механизм здесь прост: чем больше людей боятся обесценивания денег, тем быстрее они стараются потратить сбережения, создавая ажиотажный спрос. Продавцы, видя это и сами ожидая роста издержек, поднимают цены, и прогноз сбывается. В работе показано, по каким каналам страхи перед инфляцией превращаются в реальный рост цен, почему этот

процесс трудно остановить простым повышением ставки и какую роль в разрыве порочного круга играет коммуникационная политика центральных банков.

Ключевые слова: инфляционные ожидания, потребительские цены, самосбывающийся прогноз, монетарная политика.

Инфляционные ожидания населения представляют собой ключевой фактор, определяющий фактическую динамику цен. Прогнозы субъектов рынка относительно будущего роста цен активно формируют реальность. Домашние хозяйства, ожидая ускорения инфляции, начинают меньше сберегать и больше тратить, создавая избыточный спрос и провоцируя продавцов повышать цены. Важно подчеркнуть, что этот механизм работает даже в отсутствие реальных предпосылок для удорожания – достаточно лишь широко распространившегося слуха или тревожного новостного фона. Согласно модели адаптивных ожиданий Милтона Фридмана, население строит прогнозы, основываясь на прошлой инфляции. Ожидания обладают высокой инерционностью: один сильный всплеск инфляции закрепляется в сознании людей надолго. Именно поэтому страны, пережившие гиперинфляцию, десятилетиями расплачиваются повышенной чувствительностью населения к любым ценовым шокам. Альтернативная гипотеза рациональных ожиданий Роберта Лукаса предполагает, что субъекты используют всю доступную информацию, включая цели центрального банка. Однако эмпирические исследования показывают, что население демонстрирует скорее адаптивное поведение, особенно в периоды высокой инфляции. Россия не исключение: длительная двузначная инфляция 1990–х – начала 2000–х годов сформировала инерционные ожидания, которые преодолеваются с трудом. Для успешного таргетирования инфляции центральному банку необходимо не столько бороться с текущим ростом цен, сколько управлять именно этими укоренившимися ожиданиями, что требует принципиально иных инструментов.

Влияние инфляционных ожиданий на цены реализуется через несколько каналов. Первый – канал потребительского спроса. Ожидая ускорения инфляции, люди совершают крупные покупки заранее, создавая ажиотажный спрос, что позволяет продавцам немедленно повысить цены. Особенно ярко этот эффект проявляется в отношении импортных товаров и продукции с длительным сроком хранения. Согласно опросам Банка России, рост доли респондентов, ожидающих ускорения инфляции, на 10 процентных пунктов увеличивает рост цен на непродовольственные товары на 0,7–1,2 %. Второй канал – ценообразование фирм. Предприниматели, ожидая роста издержек, закладывают это в текущие цены. Фирмы мониторят инфляционные ожидания населения и повышают цены даже без реального увеличения затрат. В результате возникает эффект «саморазогрева»: ожидания толкают цены вверх, а выросшие цены подтверждают правильность ожиданий. Третий канал – рынок труда. Высокие ожидания заставляют работников требовать повышения зарплаты, что вынуждает работодателей поднимать цены, формируя спираль «зарплаты – цены» [4]. Эта спираль особенно опасна тем, что может раскручиваться годами без уча-

стия каких–либо внешних шоков. Четвёртый канал – финансовые рынки. Ожидания влияют на доходность облигаций и валютный курс. Ослабление национальной валюты увеличивает цены импорта, что отражается в индексе потребительских цен.

Особо опасен феномен самосбывающегося инфляционного прогноза. Если население массово ожидает рост цен на 2 %, его коллективные действия приводят к тому, что цены действительно вырастают. При этом первоначальная причина ожиданий может быть иррациональной – например, слухи о дефиците гречки. Человеческая психика устроена так, что негативные ожидания всегда сильнее позитивных: люди быстрее поверят в плохие новости о росте цен, чем в обещания властей об их стабилизации. Центральные банки сталкиваются с дилеммой. Повышение ключевой ставки подавляет спрос, но действует с длительными лагами. Более эффективным инструментом в краткосрочной перспективе выступает коммуникационная политика: регулярные заявления о целях по инфляции, публикация протоколов, прозрачные прогнозы. Исследования показывают, что последовательная коммуникация способна снизить укоренённость ожиданий на 15–20 % в течение полугода без повышения ставки. Однако для этого требуется не просто информирование, а выстраивание долгосрочного доверия к институту центрального банка – ресурса, который накапливается годами, но может быть утрачен за несколько недель.

На примере России в 2021–2025 годах наблюдалась высокая корреляция между индексом инфляционных ожиданий и фактической инфляцией. Периоды резкого роста ожиданий (сентябрь–октябрь 2023 г., февраль–март 2024 г.) опережали ускорение роста цен на один–два месяца. Особенно чувствительны к ожиданиям цены на продукты питания, лекарства и товары длительного пользования (автомобили, техника). Это объясняется тем, что именно эти категории товаров составляют основу повседневного потребительского опыта людей – именно их удорожание люди замечают в первую очередь. Услуги реагируют с большим лагом из–за административного регулирования. Снижение инфляционных ожиданий в 2024 году с 13,6 % до 9,4 % позволило Банку России смягчить денежно–кредитные условия меньше, чем потребовалось бы при инерционных ожиданиях, – экономия по ключевой ставке составила около 150 базисных пунктов. Этот пример наглядно демонстрирует, что инвестиции в коммуникацию и разъяснительную работу окупаются снижением необходимой жёсткости монетарной политики.

Управление инфляционными ожиданиями должно быть комплексным. Необходим регулярный мониторинг – ежемесячные опросы населения. Коммуникация центрального банка должна избегать жаргона, фокусироваться на простых объяснениях. Следует использовать якоря ожиданий – долгосрочные цели по инфляции (например, 4 % на 3–5 лет). Важна координация денежно–кредитной политики с налогово–бюджетной: разовые повышения акцизов и тарифов должны объявляться заранее. На микроуровне предприятиям рекомендуется фиксировать в отчётности структуру затрат, чтобы отделить ре-

альное удорожание от спекулятивного завышения цен. Без вовлечения бизнес–сообщества в процесс информирования населения любые усилия регулятора будут половинчатыми – ведь именно продавцы принимают финальное решение о пересмотре ценника. Только сочетание макроэкономической политики с прозрачной информационной политикой способно постепенно снизить укоренённость инфляционных ожиданий и разорвать механизм их автоматического отражения в росте цен.

Список использованных источников

1. Банк России. (2024). Обзор инфляционных ожиданий населения и бизнеса (№ 7(55)). Москва: Центральный банк Российской Федерации. [EDN: XHZKJQ]

2. Шиллер, Р. (2019). Нарративная экономика: Как истории становятся вирусными и движут крупными экономическими событиями. Москва: Издательство Института Гайдара. [EDN: ZAMRPI]

3. Фридман, М. (1968). Роль монетарной политики. Вестник экономической мысли, 12(3), 45–67. (Оригинал: Friedman, M. (1968). The Role of Monetary Policy. American Economic Review, 58(1), 1–17.)

4. Lucas, R.E. (1972). Expectations and the neutrality of money. Journal of Economic Theory, 4(2), 103–124.

INFLATIONARY EXPECTATIONS OF THE POPULATION AND THEIR REFLECTION IN PRICES

A.M. Aybasheva, A.A. Gilmullina, E.V. Artamonova

Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia

Inflationary expectations of the population are not just a forecast, but an active force pushing prices up. The way people imagine future inflation directly changes their consumer behavior, forcing sellers to revise price tags today. The mechanism is simple: the more people fear the devaluation of money, the faster they try to spend their savings, creating excess demand. Sellers, seeing this and expecting cost increases themselves, raise prices, and the forecast comes true. The paper reveals the channels through which fears of inflation translate into real price increases, explains why this process is difficult to stop by simply raising the key rate, and discusses the role of central bank communication policy in breaking this vicious circle.

Keywords: inflation expectations, consumer prices, self–fulfilling forecast, monetary policy.

УДК 339.564:338.43(470)

ДИВЕРСИФИКАЦИЯ ЭКСПОРТНЫХ РЫНКОВ ПРОДУКЦИИ АГРОПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА РОССИИ В УСЛОВИЯХ ПЕРЕСТРОЙКИ МИРОВОЙ ТОРГОВЛИ

И.А. Аксенов

Владимирский государственный университет имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых, г. Владимир, Россия

В статье рассматривается диверсификация экспортных рынков продукции агропромышленного комплекса России. Показана динамика географической структуры экспорта АПК за 2021–2025 годы. Определены основные направления переориентации поставок на рынки Азии, Африки и Латинской Америки. Выделены барьеры и риски диверсификации. Предложены меры государственной поддержки экспортёров.

Ключевые слова: агропромышленный комплекс; экспорт; диверсификация рынков; продовольственная безопасность; внешняя торговля; логистика; ЕАЭС.

Работа подготовлена по результатам исследований, выполненных за счет средств федерального бюджета по государственному заданию (наименование темы научного исследования «Разработка и реализация стратегии развития внешнеэкономических связей сельского хозяйства и агропромышленного комплекса Российской Федерации с учетом санкционных ограничений и новых приоритетов экономического сотрудничества с зарубежными странами»; код научной темы, присвоенной учредителем, – FZUN–2024–0007).

Российский экспорт продукции АПК долгие годы был ориентирован на рынки Европы. После 2022 года ситуация резко изменилась. Страны Запада ввели ограничения на закупку российского продовольствия и сырья. Экспортёры начали активный поиск новых рынков сбыта. Диверсификация перестала быть выбором и стала необходимостью.

Смещение экспорта идёт по трём основным направлениям. Первое направление – страны Азии, прежде всего Китай, Индия и государства Юго–Восточной Азии. Второе направление – страны Африки, здесь растёт спрос на зерно, растительное масло и удобрения. Третье направление – страны Латинской Америки, торговля с ними пока невелика, но динамика положительная. Новые рынки заметно отличаются от европейского. Требования к качеству и сертификации там часто мягче. Логистика туда сложнее и дороже.

Диверсификация сталкивается с реальными барьерами. Первый барьер – логистика. Морские маршруты в Азию и Африку длиннее европейских, страховка грузов дороже. Второй барьер – расчёты. Банковская система многих стран–партнёров слабо связана с российской, платежи идут через посредников

и теряют скорость. Третий барьер – конкуренция. На азиатских и африканских рынках уже давно работают экспортёры из Бразилии, Аргентины и Австралии. Конкурировать с ними непросто.

Среди новых партнёров особое место занимает Китай. Он уже стал крупнейшим покупателем российского зерна, масличных культур и морепродуктов. Спрос со стороны Китая устойчив и продолжает расти. Индия и страны Юго–Восточной Азии пока отстают по объёмам, но интерес с их стороны заметно усилился. Экспортёры АПК всё активнее участвуют в отраслевых выставках в Пекине, Шанхае и Гуанчжоу. Такие контакты напрямую конвертируются в новые контракты.

Отдельного внимания заслуживает транспортная инфраструктура. Развитие Северного морского пути открывает новый маршрут для поставок в страны Азии. Международный транспортный коридор «Север – Юг» связывает Россию с Ираном и государствами Персидского залива. Оба маршрута короче традиционных путей через Суэцкий канал. Их развитие снижает зависимость от портов недружественных стран и повышает предсказуемость поставок.

Структура экспорта меняется не только по географии, но и по товарному составу. Ниже приведены данные по ключевым товарным группам за 2021 и 2025 годы (Таблица 1).

Таблица 1 – Экспорт основных товарных групп АПК России, 2021 и 2025 гг.

Товарная группа	2021, млн т	2025, млн т	Прирост, %
Зерновые культуры	32,9	46,4	+41
Растительное масло	4,1	6,8	+66
Мясо и мясопродукты	0,6	1,3	+117
Рыба и морепродукты	2,0	2,4	+20

Составлено автором на основе данных ФТС России.

Наибольший прирост показали мясо и мясопродукты, растительное масло идёт следом. Зерновые культуры остаются главной статьёй экспорта в физическом объёме. Рыба и морепродукты растут медленнее, здесь мешают квоты стран–импортёров и вопросы сертификации. В целом товарная структура экспорта становится более разнообразной.

Далее показана динамика географической структуры экспорта продукции АПК России за пять лет.

Таблица 2 – Географическая структура экспорта продукции АПК России, 2021–2025 гг.

Показатель	2021	2022	2023	2025
Доля стран Азии в экспорте АПК, %	34,2	41,6	48,3	52–55
Доля стран Африки в экспорте АПК, %	6,1	9,4	12,7	15–17
Доля стран Латинской Америки в экспорте АПК, %	2,3	3,5	4,8	6–8
Доля стран ЕС в экспорте АПК, %	21,4	9,8	5,2	3–4

Составлено автором на основе данных Минсельхоза России и ФТС России.

Данные показывают устойчивый рост доли Азии и Африки в экспорте. Доля Евросоюза, наоборот, сократилась в разы. Такая перестройка структуры экспорта заняла всего три–четыре года. Это говорит о высокой адаптивности отечественных экспортёров АПК.

Для закрепления новых рынков нужны конкретные меры. Первая мера – расширение сети торговых представительств в странах Азии и Африки. Вторая мера – развитие страхования экспортных контрактов. Третья мера – создание единых логистических операторов для дальних маршрутов. Четвёртая мера – упрощение фитосанитарной сертификации для партнёров из дружественных стран.

Диверсификация экспортных рынков АПК – процесс необратимый. Он уже даёт результат и меняет структуру внешней торговли России. Дальнейшая задача – не просто нарастить объёмы поставок, а закрепить устойчивые долгосрочные связи с новыми партнёрами. Для этого нужна системная государственная поддержка и координация усилий бизнеса.

Список использованных источников

1. Ушачев, И.Г. Концепция стратегической государственной аграрной политики, обеспечивающая динамичное и комплексное развитие АПК и сельских территорий России до 2036 года / И.Г. Ушачев, А.В. Колесников // АПК: экономика, управление. – 2026. – № 1. – С. 3–18. – DOI 10.33305/261–3

2. Канунникова, А.М. Развитие экспортного потенциала агропромышленного комплекса Российской Федерации в условиях санкций / А.М. Канунникова, В.Д. Шешин // Национальный экономический форум имени Д.С. Львова – "Львовский форум": Материалы Национального экономического форума, Москва, 30 октября 2024 года. – Москва: Государственный университет управления, 2025. – С. 315–318.

3. Стратегия развития экспорта продукции агропромышленного комплекса Российской Федерации до 2030 года: утв. Минсельхозом России. – URL: http://mcx.gov.ru/ (дата обращения: 20.06.2026).

4. Доктрина продовольственной безопасности Российской Федерации: утв. Указом Президента Российской Федерации от 21 января 2020 г. № 20. – URL: http://www.kremlin.ru/acts/bank/45106 (дата обращения: 20.06.2026).

5. Сенотрусова, С.В. Ретроспектива и развитие торгово – экономического сотрудничества России в санкционный период / С.В. Сенотрусова, Т.В. Панова // Проблемы теории и практики управления. – 2025. – № 12. – С. 77–90.

6. Зайцева Горбовская, Е.А. Государственная поддержка сельского хозяйства в современных условиях / Е.А. Зайцева Горбовская // АПК: экономика, управление. – 2018. – № 3. – С. 78–83.

7. Ревенко, Н.С. Российско–китайская торговля: состояние, тенденции, перспективы / Н.С. Ревенко // Российский внешнеэкономический вестник. – 2023. – № 2. – С. 47–61. – DOI 10.24412/2072–8042–2023–2–47–61.

8. Российская Логистика под санкциями и антисанкционная Логистика / П.В. Куренков, Е.А. Герасимова, В.Т. Волов [и др.] // Социально–

экономический и гуманитарный журнал. – 2023. – № 3(29). – С. 117–126. – DOI 10.36718/2500–1825–2023–3–117–126.

DIVERSIFICATION OF EXPORT MARKETS FOR RUSSIA'S AGRO–INDUSTRIAL COMPLEX PRODUCTS UNDER THE RESTRUCTURING OF WORLD TRADE

I.A. Aksenov

Alexander and Nikolay Stoletovs Vladimir State University, Vladimir, Russia

The article examines the diversification of export markets for products of Russia's agro–industrial complex. The dynamics of the geographical structure of agro–industrial exports for 2021–2025 are shown. The main directions of reorientation toward markets in Asia, Africa and Latin America are identified. Barriers and risks of diversification are outlined, and measures of state support for exporters are proposed.

Keywords: agro-industrial complex; exports; market diversification; food security; foreign trade; logistics; EAEU.

УДК 658.5

ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ СТРУКТУРНОГО ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ НА ОСНОВЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

К.А. Актёлова, Э.Ш. Ахметова

Казанский государственный энергетический университет, г. Казань, Россия

В статье рассматриваются современные подходы к повышению конкурентоспособности структурного подразделения организации посредством совершенствования системы управления персоналом. Обоснована значимость человеческих ресурсов как ключевого фактора достижения устойчивых конкурентных преимуществ. Исследованы основные направления повышения эффективности деятельности подразделений, включая развитие кадрового потенциала, совершенствование мотивации персонала, внедрение системы оценки результативности труда и развитие внутриорганизационных коммуникаций. Предложены практические мероприятия, направленные на укрепление конкурентных позиций структурного подразделения в условиях возрастающей конкуренции и динамичных изменений внешней среды.

Ключевые слова: конкурентоспособность, структурное подразделение, управление персоналом, эффективность деятельности, кадровый потенциал, мотивация персонала, организационное развитие, менеджмент.

В современных условиях развития экономики организации функционируют в среде высокой конкуренции, что требует постоянного совершенствования внутренних процессов управления и поиска новых источников повышения эффективности деятельности. Особое значение приобретает конкурентоспособность отдельных структурных подразделений, поскольку именно результаты их работы формируют общий уровень конкурентоспособности предприятия.

Конкурентоспособность структурного подразделения представляет собой способность обеспечивать достижение поставленных целей с более высокой эффективностью по сравнению с аналогичными подразделениями конкурирующих организаций или другими подразделениями внутри предприятия. На уровень конкурентоспособности оказывают влияние производственные, организационные, технологические и кадровые факторы. При этом в современных условиях ключевым ресурсом развития становится персонал организации.

Многие исследователи отмечают, что эффективная система управления персоналом является одним из важнейших факторов обеспечения конкурентоспособности организации [2]. Качественное кадровое обеспечение способствует росту производительности труда, повышению качества выполняемых работ, развитию инновационной активности работников и укреплению организационной устойчивости. Исследования показывают, что совершенствование управления персоналом позволяет формировать долгосрочные конкурентные преимущества и повышать эффективность деятельности организации в целом [1].

Для повышения конкурентоспособности структурного подразделения необходимо обеспечить комплексное развитие кадрового потенциала. Под кадровым потенциалом понимается совокупность профессиональных знаний, навыков, компетенций и личностных качеств работников, обеспечивающих достижение стратегических и оперативных целей подразделения [3]. Развитие кадрового потенциала предполагает организацию систематического обучения сотрудников, повышение квалификации, освоение современных технологий и совершенствование управленческих компетенций.

Одним из наиболее значимых направлений является формирование эффективной системы мотивации персонала. Практика показывает, что высокая производительность труда достигается не только за счет материального стимулирования, но и благодаря использованию нематериальных методов воздействия. К таким методам относятся признание достижений работников, расширение возможностей профессионального роста, участие сотрудников в принятии решений и создание благоприятного организационного климата [3].

Важным элементом повышения конкурентоспособности подразделения является объективная оценка результатов труда работников на основе современных показателей эффективности.

Существенное влияние на результаты деятельности оказывает качество внутриорганизационных коммуникаций, обеспечивающих оперативный обмен информацией и согласованность действий сотрудников.

Современные исследования в области управления конкурентоспособностью показывают, что успешные организации уделяют значительное внимание

развитию организационной культуры. Организационная культура оказывает влияние на уровень вовлеченности сотрудников, качество взаимодействия между подразделениями и способность коллектива адаптироваться к изменениям внешней среды. Наличие сильной корпоративной культуры способствует укреплению лояльности персонала и повышению эффективности деятельности подразделения [2].

Для обеспечения устойчивого роста конкурентоспособности структурного подразделения целесообразно использовать комплексный подход, включающий регулярную оценку компетенций персонала, организацию программ профессионального обучения и повышения квалификации работников, совершенствование системы материального и нематериального стимулирования, внедрение цифровых инструментов управления персоналом, развитие внутриорганизационных коммуникаций, совершенствование механизмов оценки результативности труда и формирование благоприятного социально–психологического климата в коллективе [1].

Реализация указанных мероприятий позволяет повысить эффективность использования трудовых ресурсов и обеспечить устойчивое развитие подразделения. Кроме того, совершенствование кадровой политики способствует снижению текучести кадров, повышению удовлетворенности работников условиями труда и укреплению конкурентных преимуществ организации.

В современных условиях особое значение приобретает способность подразделений быстро адаптироваться к изменениям внешней среды. Высокий уровень профессиональной подготовки сотрудников, эффективное руководство и развитая система мотивации позволяют подразделению оперативно реагировать на возникающие вызовы и использовать новые возможности для развития. Исследователи отмечают, что конкурентоспособность организации напрямую связана с качеством управления внутренними ресурсами и эффективностью организационно–экономического механизма управления [3].

Таким образом, повышение конкурентоспособности структурного подразделения невозможно без совершенствования системы управления персоналом. Развитие кадрового потенциала, внедрение современных методов мотивации, совершенствование оценки эффективности труда и укрепление организационной культуры создают необходимые условия для повышения результативности деятельности подразделения. Комплексное использование данных инструментов позволяет обеспечить устойчивые конкурентные преимущества и способствует достижению стратегических целей организации.

Список использованных источников

1. Махиянова А.В. Роль социальных сетей в создании и развитии профессиональной карьеры // Вестник экономики, права и социологии. 2023. № 3. С. 149–152.

2. Махиянова А.В. Сбалансированное управление в менеджменте через призму гендерных факторов // Управленческий учет. 2023. № 10. С. 304–310.

3. Махиянова А.В. Мотивация и стимулирование труда персонала в сфере общественного питания // Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. Т. 4. № 4 (157). С. 36–46.

4. Кибанов А.Я. Управление персоналом: конкурентоспособность выпускников вузов на рынке труда: монография / А.Я. Кибанов, Ю.А. Дмитриева. – Москва: ИНФРА–М, 2023. – 228 с. – ISBN 978–5–16–004751–5.

IMPROVING THE COMPETITIVENESS OF A STRUCTURAL UNIT THROUGH THE IMPROVEMENT OF PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEMS

K.A. Akteolova, E.Sh. Akhmetova

Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia

The article examines modern approaches to improving the competitiveness of an organizational structural unit through the enhancement of personnel management systems. The importance of human resources as a key factor in achieving sustainable competitive advantages is substantiated. The main directions for increasing the efficiency of structural units are analyzed, including personnel development, improvement of employee motivation systems, implementation of performance evaluation mechanisms and development of internal communications. Practical measures aimed at strengthening the competitive position of structural units in a dynamic business environment are proposed.

Keywords: competitiveness, structural unit, personnel management, performance efficiency, human resources potential, employee motivation, organizational development, management.

УДК 332.146.2

АКТУАЛЬНЫЕ ТРЕНДЫ РАЗВИТИЯ ПОТЕНЦИАЛА ПРИКЛАДНЫХ НАУЧНЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ НАУЧНЫХ И ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ РЕГИОНОВ

А.М. Аракелян

Самарский национальный исследовательский университет
имени академика С. П. Королева,
г. Самара, Россия

В работе показаны актуальные тренды развития потенциала прикладных научных исследований научных и образовательных организаций регионов на современном этапе развития экономики. Обосновано, что на современном этапе развития науки институциональные тренды в сфере прикладных научных исследований определяются интеграцией и диффузией науки в реальный сектор экономики и цифровой трансформацией управления знаниями.

Ключевые слова: прикладные научные исследования, научная организация, образовательная организация, регион, тренды, инновации.

Развитие потенциала прикладных научных исследований (ПНИ) научных и образовательных организаций в регионах направлено на синхронизацию с национальными целями, модернизацию инфраструктуры, подготовку кадров и внедрение инноваций. Ключевые направления включают создание личностно–развивающей среды, цифровизацию, развитие проектов искусственного интеллекта, поддержку молодых исследователей и обеспечение доступности образования.

Основные направления развития ПНИ [4]:

– инфраструктурная модернизация: обновление материально–технической базы, создание современных лабораторий и центров;

– повышение кадрового потенциала: подготовка и переподготовка специалистов, поддержка педагогов и исследователей;

– инновационная деятельность: разработка и внедрение новых инновационных продуктов и технологий, образовательных программ и образовательных технологий;

– рост цифровизации региональных процессов: активное внедрение искусственного интеллекта и цифровых технологий в научные, инновационные и образовательные процессы;

– развитие личностно–развивающей среды: создание условий для развития способностей, включая поддержку детей с особыми образовательными потребностями;

– повышение социальной активности населения региона: развитие волонтерства и гражданской ответственности;

– обеспечение приоритетности ПНИ: ориентация на стратегические цели регионального и федерального уровней.

Сегодня развитие потенциала ПНИ в регионах строится на переходе парадигмы от «науки ради науки» к модели технологического предпринимательства и интеграции с реальным сектором экономики [2].

Переориентация ПНИ на создание критически важных технологий и компонентов, в которых остро нуждаются региональные промышленные предприятия осуществляется путем интеграции НИИ и вузов в цепочки импортозамещения.

Императивными направлениями развития потенциала ПНИ выступают: национальная безопасность, технологический суверенитет и импортоопережающие технологии [6].

Для определения наиболее актуальных трендов развития потенциала ПНИ научных и образовательных организаций регионов требуется учитывать переход от положения «наука ради науки» к модели R&D как сервиса для региональной экономики. Наиболее актуальные тренды развития отражены на рисунке 1.

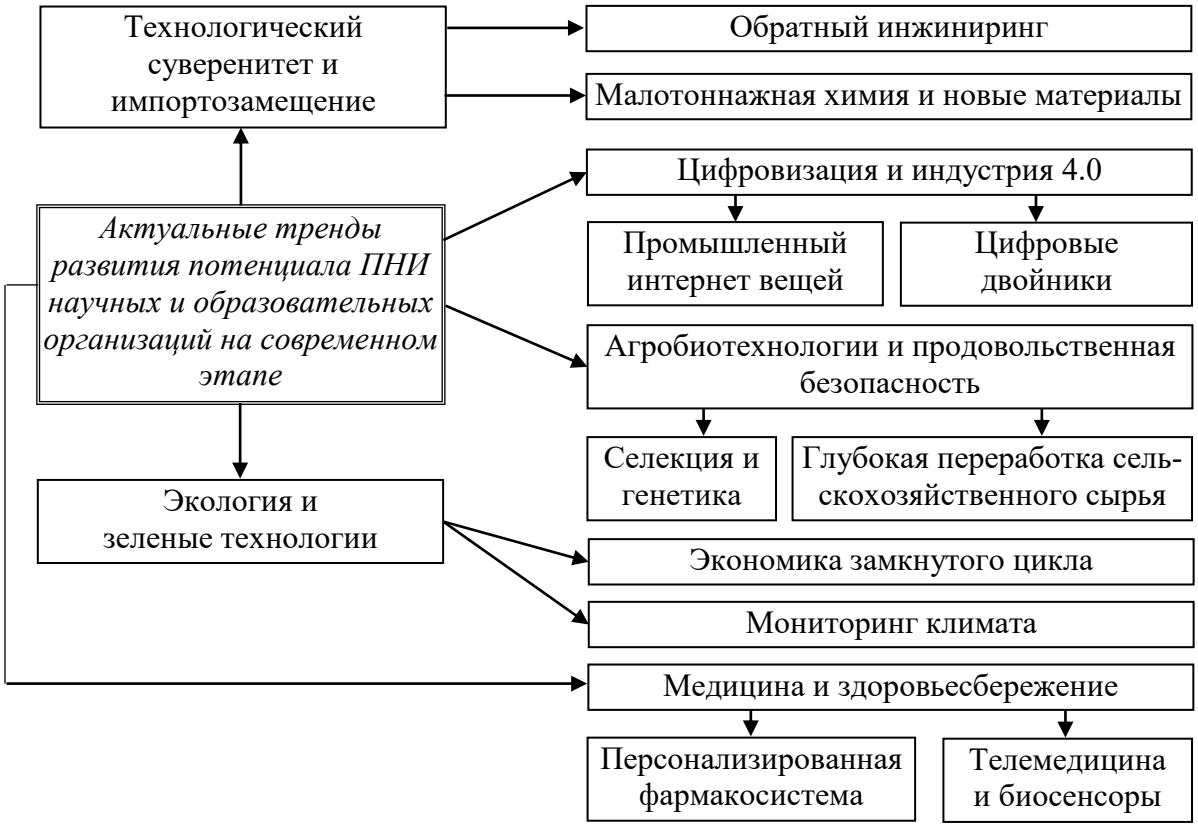


Рисунок 1 – Актуальные тренды развития потенциала ПНИ научных и образовательных организаций регионов на современном этапе

Базовым трендом развития потенциала ПНИ выступает укрепление технологического суверенитета и организация импортозамещения, включающие: обратный инжиниринг (разработка конструкторской документации и создание аналогов критически важных комплектующих для местных предприятий); малотоннажная химия и новые материалы (создание присадок, реагентов и композитов с заданными свойствами, которые импортировались из–за рубежа) [1].

Тренды цифровизации и процессов Индустрии 4.0 представленные:

– промышленным искусственным интеллектом в части разработки алгоритмов предиктивной аналитики (прогноз поломок оборудования) и компьютерного зрения для контроля качества;

– формированием цифровых двойников (создание виртуальных моделей производственных процессов для оптимизации затрат регионального бизнеса).

Тренды агробиотехнологии и продовольственной безопасности представлены:

– разработками в сфере селекции и генетики (разработка адаптивных сортов растений и пород животных, подходящих под климатические условия конкретного региона);

– исследованиями в области функционального питания и глубокой переработки локального сельскохозяйственного сырья.

Экологические тренды и «зеленые» технологии представлены экономикой замкнутого цикла (технологии переработки специфических региональных отходов (промышленных, лесных или сельскохозяйственных) и технологиями

мониторинга климата (создание карбоновых полигонов и систем контроля выбросов)) [3].

Тренды развития ПНИ в медицине и здоровьесбережении отражены персонализированной фармакологией (ПНИ в области систем доставки лекарств и новых биосовместимых материалов (имплантатов)) и трендами ПНИ в телемедицине и биосенсорах (разработка портативных устройств для мониторинга здоровья жителей в удаленных районах региона).

Институциональные тренды прикладных научных исследований характеризуются усилением роли вузов, увеличением доли уникальных «зеленых» и инженерных разработок, а также ростом значимости междисциплинарного подхода для решения реальных экономических и социальных проблем. Ключевым трендом стало создание принципиально новых продуктов (их доля в вузах выросла до 13,4 % в 2023 г.), автоматизация, развитие IT, AI, кибербезопасности и биомедицины [5].

На современном этапе развития науки институциональные тренды в сфере ПНИ определяются интеграцией и диффузией науки в реальный сектор экономики и цифровой трансформацией управления знаниями, включая:

– коммерциализацию и ориентацию на рынок: переход от чисто познавательных задач к решению социально–практических проблем с акцентом на будущую отдачу и внедрение в реальную экономику;

– укрепление университетской науки: повышение роли вузов как центральных площадок для прикладных разработок и ускорения научно–технического прогресса;

– цифровизацию институциональной среды: развитие инфраструктуры для научно–технологического развития в условиях цифровой экономики, включая автоматизацию мониторинга и оценки результатов.

– трансформацию моделей управления: внедрение мировых стандартов образования и управления (HR–кейсы, стейкхолдерские кластеры), особенно в «университетах новой генерации».

– формирование «Белых списков» и новых систем оценки: уход от традиционных метрик к использованию специализированных перечней изданий (например, «Белый список», ядро РИНЦ) для фиксации результатов прикладных работ в интересах государства;

– междисциплинарность и кластеризацию: создание исследовательских центров и кластеров, объединяющих науку, образование и бизнес для решения комплексных технологических задач.

Перспективным направлением развития потенциала ПНИ научных и образовательных организаций регионов выступает их апробация в регионе, представляющая процесс объективной оценки и проверки на практике теоретических методов, расчетов или моделей в реальных условиях региональной экономики и социальной сферы.

Апробация ПНИ осуществляется на инновационных площадках в регионах, таких как: НОЦ, выступающих интеграторами, где ПНИ апробируются в интересах индустриальных партнеров региона; региональные исследователь-

ские центры, представляющие специализированные учреждения, проводящие измерения, экспертизу и испытания новых разработок в рабочей среде; кластерные структуры, в которых апробация осуществляется на основе тесного взаимодействия внутри профессиональных бизнес–сообществ.

Список использованных источников

1. Быкова М.Л. Оценка динамики результативности научно–инновационной деятельности в регионах ЦФО // Вестник Академии знаний. – 2024. – № 6(65). – С. 171–173.

2. Герасимов К.Б., Киселева О.Н. Экономика и управление инновационной деятельностью экономических систем. – М.: Ай Пи Ар Медиа, 2026. – 282 с.

3. Зезаев М.Р., Казова З.М., Циканова Л.М. Инклюзивный бизнес как драйвер развития предпринимательства // Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. – 2024. – № 5. – С. 184–191.

4. Нестулаева Д.Р., Авхадиева Э.А. Научно–технологическое развитие России в целях обеспечения её технологического суверенитета // Вестник экономики, права и социологии. – 2024. – № 3. – С. 40–44.

5. Петрухин А.И. Роль субъектов инновационной инфраструктуры промышленности России в обеспечении технологического суверенитета страны / А. И. Петрухин // Вестник экономики, права и социологии. – 2024. – № 3. – С. 55–61.

6. Сухарев О.С. Наука, инновации и инвестиции: перспективы российской индустриализации // Экономика науки. – 2025. – Т. 11, № 1. – С. 23–38.

CURRENT TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF APPLIED RESEARCH CAPACITY OF REGIONAL SCIENTIFIC AND EDUCATIONAL ORGANIZATIONS

A.M. Arakelyan

Samara National Research University,
Samara, Russia

This paper presents current trends in the development of applied research potential in regional scientific and educational organizations at the current stage of economic development. It is substantiated that, at the current stage of scientific development, institutional trends in applied research are determined by the integration and diffusion of science into the real sector of the economy and the digital transformation of knowledge management.

Keywords: applied research, scientific organization, educational organization, region, trends, innovation.

УДК 656.61

ПРАКТИЧЕСКИЕ ПРОБЕЛЫ, ОБЪЕКТИВНАЯ ОЦЕНКА КОМПЕТЕНТНОСТИ И ТРЕНАЖЕРНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ: КОМПЛЕКСНЫЙ ВЗГЛЯД НА МОДЕРНИЗАЦИЮ СИСТЕМЫ ПОДГОТОВКИ СУДОВОДИТЕЛЕЙ

Ю.А. Арестова, Н.Е. Проценко

Государственный морской университет имени адмирала Ф.Ф. Ушакова, г. Новороссийск, Россия

Статья представляет собой комплексный анализ трёх взаимосвязанных элементов современной системы подготовки и допуска к работе морских специалистов: практических пробелов подготовки судоводителей, системы объективной централизованной оценки компетентности и тренажерных технологий, включая цифровые двойники судовых систем. На основе анализа наблюдений действующего инструктора по судовождению рассмотрены типичные пробелы в подготовке вахтенных помощников. Показано, как система СКИ «Конвенция Плюс», выявляет и постепенно закрывает содержательные пробелы, включая новые тесты по полярным водам, судам с альтернативными видами топлива и психологической безопасности на судне. Рассмотрено, каким образом современные тренажерные комплексы, построенные на базе цифровых двойников судового оборудования, способны выступать инструментом устранения выявленных пробелов. Сделан вывод о необходимости системной связи между практическими наблюдениями инструкторов, содержанием квалификационных тестов и программами тренажерной подготовки.

Ключевые слова: подготовка судоводителей, параллельное индексирование, интегрированные навигационные системы, сигнализация на мостике, система квалификационных испытаний, СКИ «Конвенция Плюс», ПДНВ, тренажерные технологии, цифровой двойник, компетентность моряков.

Введение. Модернизация системы подготовки и допуска к работе моряков – задача, которую невозможно решить в рамках одного изолированного направления. Она требует одновременного развития трёх взаимодополняющих элементов: диагностики реальных пробелов в подготовке специалистов, объективных инструментов проверки соответствия компетенций установленным требованиям и технических средств формирования недостающих навыков. Практика показывает, что эти три элемента в российской системе морского образования развиваются во многом параллельно и недостаточно синхронизированы между собой.

Наблюдения действующих инструкторов учебно–тренажерных центров, обладающих многолетним опытом работы в море и на берегу, дают представление о том, какие именно компетенции систематически оказываются несформированными у выпускников отраслевых вузов, независимо от места их подготовки. Одновременно с этим в стране действует централизованная система квалификационных испытаний, которая должна обеспечивать объективную и вос-

производимую оценку компетентности моряков при дипломировании. И, наконец, тренажерные технологии – от классических полномасштабных тренажёров ходового мостика до цифровых двойников и решений виртуальной реальности – представляющие собой инструмент, посредством которого выявленные пробелы могут быть устранены.

Целью данной статьи является анализ и демонстрация на конкретном материале возможностей, при согласовании работы указанных выше трёх элементов, формирования целостного контура модернизации системы подготовки судоводителей: от диагностики пробелов до реализации их отражения в квалификационных тестах, и, соответственно, закрытия средствами современной тренажерной подготовки. При этом, потребуется решение определенных задач: систематизация типичных пробелов в практической подготовке судоводителей по наблюдениям инструкторской практики; анализ структуры, истории и актуальных проблемы системы квалификационных испытаний (СКИ) «Конвенция Плюс»; выводы, каким образом современные тренажерные технологии способны выступать инструментом устранения выявленных пробелов.

Часть 1. Пробелы практической подготовки судоводителей: наблюдения инструкторской практики.

Ценность наблюдений действующих инструкторов учебно–тренажерных центров определяется тем, что их источником одновременно служат три канала информации: собственный опыт работы в море, инспекции судов и работа непосредственно на тренажёрном оборудовании при подготовке действующих судоводителей. Такое сочетание источников позволяет выявлять не формальные, а действительно значимые для безопасности мореплавания пробелы подготовки.

Одним из наиболее показательных примеров является техника параллельного индексирования при навигационном использовании радиолокационной станции. Согласно Кодексу ПДНВ (таблица A–II/1), судовождение с использованием радиолокатора непосредственно включает применение параллельной индексации как обязательный элемент компетенции, а стандарт ИМО на эксплуатационные характеристики радиолокационного оборудования [1] предписывает наличие на радаре не менее четырёх независимых параллельных индексных линий с возможностью их быстрой настройки. Несмотря на прямое нормативное требование, простейший практический тест на построение трёх индексных линий по заданной карте с нанесёнными индексами дал следующий результат: один верный ответ из пяти среди выпускников практически всех профильных отраслевых вузов страны, включая три ведущих морских университета. Исключением стал выпускник, которого данной технике обучил преподаватель, ранее долгое время работавший помощником капитана на реальном судне, то есть носителем практического навыка, полученного в море, а не только теоретического знания.

Второй пробел выявлен касательно взаимодействия картографической и радиолокационной информации. Значительная часть судоводителей не понимает влияния зон осушки, показанных на карте, на отображение целей в радиоло-

каторе, вследствие чего одни ошибочно берут дистанции до осушек как до надёжных ориентиров, другие – пытаются строить по осушкам параллельные индексы, что не соответствует физической природе радиолокационного отражения от периодически обнажающегося грунта. Третьим пробелом является недостаточное понимание влияния гидрометеорологических осадков (дождя, снежных зарядов) на работу радиолокатора, особенно в части потери и автоматического сброса сопровождаемых целей САРП в условиях интенсивных осадков, и этот факт создаёт риск потери контроля за окружающей обстановкой в ответственный момент.

Четвёртая группа пробелов связана с эксплуатацией интегрированных навигационных систем (ИНС), объединяющих ЭКНИС, радар, коннинг–дисплей и датчики положения судна в единую информационную среду в соответствии с модельным курсом ИМО 1.32 «Эксплуатационное использование интегрированных мостиковых систем». Практика показывает, что судоводители зачастую не имеют представления о том, какие приборы и как связаны между собой и какая информация между ними передаётся, а также не знакомы с базовыми протоколами обмена судовыми данными (NMEA 0183, NMEA 2000, IEC 61162), хотя понимание влияния потери входящего сигнала одного датчика на работу связанных с ним систем (например, отказ гирокомпаса для радара или потеря сигнала спутниковой навигации для ЭКНИС) напрямую определяет способность вахтенного помощника правильно интерпретировать поведение навигационного оборудования в нештатной ситуации.

Пятая группа пробелов относится к системе сигнализации на мостике, регламентированной Кодексом ИМО по извещателям и индикаторам [2]. Различие между функционально близкими, но содержательно разными сигналами (например, низкий уровень масла главного двигателя и низкое давление масла главного двигателя), а также порядок действий вахтенного помощника при срабатывании сигнализации по туману масла в картере (Oil Mist Alarm) относятся к числу вопросов, знание которых напрямую влияет на своевременность и правильность реакции экипажа на технический инцидент.

Обобщение перечисленных наблюдений представлено в таблице 1.

Таблица 1 – Пробелы практической подготовки судоводителей по данным инструкторской практики учебно–тренажерного центра

Область подготовки	Содержание пробела	Нормативная основа
Радиолокационное наблюдение	Неумение построить параллельные индексные линии по заданным данным (1 верный ответ из 5 у выпускников)	Кодекс ПДНВ, таблица A–II/1; Резолюция ИМО MSC.192(79), п. 5.16
Радиолокация и картография	Непонимание влияния осушек на карте на отображение целей в радаре	Модельный курс ИМО «Судовождение с использованием радиолокатора»
Радиолокация и гидрометеорология	Недооценка риска потери и сброса сопровождаемых целей САРП при осадках	Эксплуатационная документация РЛС/САРП

Область подготовки	Содержание пробела	Нормативная основа
Интегрированные навигационные системы	Незнание связей между приборами, протоколов обмена данными и последствий потери входного сигнала	Модельный курс ИМО 1.32; Резолюции MSC.86(70), MSC.302(87), MSC.530(106)
Сигнализация на мостике	Смешение содержательно разных сигналов и порядка действий при их срабатывании	Кодекс ИМО по извещателям и индикаторам (резолюция А.1021(26))

Общий вывод инструкторской практики заключается в том, что перечисленные пробелы носят системный, а не случайный характер: они воспроизводятся из выпуска в выпуск практически во всех отраслевых образовательных организациях страны и устраняются только там, где преподавание ведут специалисты с собственным практическим опытом применения соответствующих техник в реальных условиях эксплуатации судна.

Часть 2. Инструмент объективной оценки компетентности: система квалификационных испытаний (СКИ) «Конвенция Плюс».

Если наблюдения инструкторов дают качественную картину пробелов подготовки, то их количественную и объективную оценку в масштабе всей страны обеспечивает система квалификационных испытаний (СКИ) «Конвенция Плюс» – методический комплекс для проведения оценки уровня компетентности членов экипажей морских судов при квалификационных испытаниях и последующем дипломировании на территории Российской Федерации. Система была разработана Институтом дополнительного профессионального образования ГУМРФ имени адмирала С.О. Макарова в рамках государственного контракта с Федеральным агентством морского и речного транспорта: в 2018 году были проведены научно–исследовательские и опытно–конструкторские работы, в 2019 году создан комплекс СКИ и проведено пробное тестирование в администрациях морских портов, а в 2020 году система зарегистрирована в Роспатенте и введена в техническую эксплуатацию.

Основными задачами СКИ являются обеспечение в стране единой системы стандартов оценки компетентности моряков в соответствии с международными и национальными требованиями, использование единых баз данных тестовых заданий на всей территории страны, проведение централизованного автоматизированного тестирования, создание единого архива результатов и снижение влияния человеческого фактора при проведении испытаний, что дало системе неформальное название «ЕГЭ для моряков». Основными пользователями системы выступают Федеральное агентство морского и речного транспорта и администрации морских портов Российской Федерации, а потенциальными потребителями – морские образовательные организации, учебно–тренажерные центры и компании, эксплуатирующие морской транспорт. Квалификационное тестирование охватывает восемь основных разделов: судоводителей, механиков, электромехаников, рядовой состав, радиоспециалистов ГМССБ, специалистов по охране судов, судоводителей маломерных и прогулочных судов, а также отдельный раздел тренажерной подготовки специалистов, включающий базовые виды подготовки по VI главе Кодекса ПДНВ, подготовку персонала тан-

керов и газовозов и подготовку по РЛС, САРП и ЭКНИС, то есть именно те области, в которых инструкторская практика фиксирует наиболее устойчивые пробелы. На момент актуализации общий объём баз данных СКИ превышает 10,9 тыс. вопросов при 47 основных тестах, ежедневно система регистрирует в среднем 40–50 тыс. событий, а за пять лет эксплуатации с её помощью проведено более 700 тыс. тестирований.

Развитие системы не было линейным. В первом полугодии 2021 года была проведена расширенная кампания по обновлению содержания: обработано более 1500 замечаний от администраций морских портов и моряков, внесены исправления по более чем 800 вопросам, скорректировано около половины всех тестов СКИ. Вступление в силу приказа Минтранса России № 378 «Об утверждении Положения о дипломировании членов экипажей морских судов» с 1 марта 2022 года потребовало модернизации более 10 тестов в связи с переходом на новые категории судоводителей (по валовой вместимости) и механиков (по мощности энергетической установки), а также уточнения терминологии документов специалистов в соответствии с правилами V/3 и VI/4 Конвенции ПДНВ.

Проведённый в августе 2025 года опрос участников системы (семи администраций морских портов различных бассейнов и трёх ведущих морских образовательных организаций) выявил ряд системных проблем: устаревшие и неактуальные вопросы по ряду тестов; отсутствие тестов по важным базовым курсам, включая подготовку для плавания в полярных водах, для судов с использованием газов и иных видов топлива, медицинский уход и дежурные скоростные шлюпки; отсутствие тестов по ряду специальных курсов (операторы СУДС, суда внутренних водных путей, подготовка лоцманов); неудобство функционала для администраторов морских квалификационных комиссий; недостаточную оперативность обратной связи со службой поддержки; ошибки в алгоритме подсчёта результатов тестирования и попытки мошенничества при прохождении испытаний. Показательно, что отсутствие теста по полярным водам, выявленное в ходе опроса, содержательно перекликается с описанным выше отсутствием системной практической подготовки к работе с интегрированными навигационными системами в сложных условиях.

Наиболее серьёзной с точки зрения достоверности результатов оказалась проблема мошенничества при тестировании в морских квалификационных комиссиях: программа–контроллер, отслеживающая процесс тестирования в режиме реального времени, зафиксировала случаи входа в систему с одинаковыми логином и паролем, но с разных IP–адресов, что указывает на попытки стороннего подключения к сессии тестирования. Вторая выявленная техническая проблема – ошибка алгоритма подсчёта результатов в вопросах с множественными правильными ответами, при которой вопрос засчитывался как выполненный на 100 % даже при отметке части неверных вариантов наряду с верными; устранение ошибки по тестам ГМССБ и для судоводителей завершено в декабре 2025 года, по остальным тестам – к февралю 2026 года.

По итогам работы над выявленными пробелами в декабре 2025 года в эксплуатацию введены пять новых тестов, значительная часть которых непосредственно закрывает содержательные разрывы, зафиксированные инструкторской практикой и опросом пользователей.

Таблица 2 – Новые тесты СКИ «Конвенция Плюс», введённые в эксплуатацию в декабре 2025 года

Новый тест	Объём базы вопросов	Связь с выявленными пробелами
Полярные воды (начальная и расширенная подготовка)	204 вопроса	Закрывает отсутствие формализованной оценки готовности к ледовому судовождению
Персонал судов с МГТ / IGF (начальная и расширенная подготовка)	316 вопросов	Отражает рост флота на альтернативных видах топлива
Дежурные скоростные шлюпки	70 вопросов	Закрывает пробел по разделу VI Кодекса ПДНВ
Психологическая безопасность (харассмент, буллинг)	47 вопросов	Новое требование главы VI Кодекса ПДНВ
Судоводители на внутренних водных путях (МППСС и ММСНГО)	152 вопроса	Расширение области применения СКИ за пределы морского судоходства

В январе 2026 года завершен ввод в эксплуатацию теста для специалиста по медицинскому уходу (расширенная медицинская подготовка), контент которого прошел согласование в Федеральном агентстве морского и речного транспорта. Планы дальнейшего развития СКИ включают системное поддержание баз данных в соответствии с резолюциями ИМО, конвенциями и национальными нормативными документами, обновление содержания баз данных на 15–20 % каждые 4–5 лет, смещение содержания вопросов в сторону практического и прикладного применения, обновление ИТ–платформы и интерфейса, а также использование технологий искусственного интеллекта в развитии системы. Стратегические направления развития предполагают расширение области применения СКИ на подготовку экипажей судов внутренних водных путей и рыбопромыслового флота, подготовку персонала смежных отраслей (спасатели, работы на шельфе, динамическое позиционирование), а также разработку версий системы на иностранных языках для последующего предложения аналогичной бизнес–модели на внешнем рынке.

Часть 3. Тренажерные технологии как инструмент устранения выявленных пробелов.

Третьим элементом рассматриваемого контура модернизации выступают собственно тренажерные технологии, посредством которых выявленные и формализованные в СКИ пробелы могут быть устранены на практике. Современной тенденцией в этой области является переход от тренажёров с обобщёнными моделями судовых систем к построению тренажёрных комплексов на базе цифровых двойников реального бортового оборудования: разрабатываются точные программные копии всех приборов, находящихся на ходовом мостике, а штатные органы управления подключаются через промышленные протоколы обмена данными, что обеспечивает идентичность действий обучаемого действиям на

реальном судне, включая интерфейс интегрированных навигационных систем, эксплуатационные проблемы которых были описаны в части 1 настоящей статьи.

Наиболее наглядным примером в настоящее время является ледовый навигационный тренажёр универсального атомного ледокола проекта 22220, обеспечивающий имитацию совместной навигации ледового каравана, стандартной ледокольной проводки группы транспортных судов и вывода судна из ледового плена с использованием балластной системы. Данный тренажёр полностью удовлетворяет требованиям подготовки судоводительского состава по дополнительным курсам ИМО 7.10 и 7.11 [3; 4] и напрямую обеспечивает содержательную базу для нового теста СКИ по полярным водам, введённого в декабре 2025 года. Формализованная проверка знаний подкреплена практической тренажерной отработкой соответствующих навыков, а не только теоретическим курсом.

Расширение применения технологий виртуальной (VR) и дополненной (AR) реальности, реализация тренажёра в трёх исполнениях (консольном, VR и AR) позволяет учебному центру подобрать оптимальное соотношение стоимости оснащения и степени погружения в зависимости от решаемой учебной задачи, включая отработку техники параллельного индексирования и других навыков работы с радиолокационной станцией, дефицит которых зафиксирован инструкторской практикой. Отдельного внимания заслуживает развитие тренажёров для операторов центров дистанционного управления и тренажёров управления морскими робототехническими комплексами (МРТК), включающих имитацию пропускной способности и помех в канале связи, а также моделирование кибератак, в частности с использованием ложных данных АИС. Значимость данного направления будет экспоненциально возрастать по мере развития автономного судовождения и обсуждения соответствующих требований в рамках готовящегося кодекса ИМО по автономным судам.

Существенным фактором обеспечения реалистичности дидактического процесса выступает переход от синтетических сред к гибридным моделям на основе объективных данных. Включение в упражнения объектов, движущихся по реальным АИС–трекам, генерация ледовой обстановки на базе актуальных спутниковых данных дистанционного зондирования Земли и импорт фактических метеосводок переводят подготовку из плоскости отработки алгоритмов в плоскость принятия решений в квазиреальном времени. Тем самым ликвидируется существенный пробел в профессиональной подготовке: формируется адекватное представление о поведении бортовых РЛС и интегрированных навигационных систем при воздействии конкретных гидрометеорологических факторов.

Заключение. Проведённый анализ показал, что функциональная сопряженность наблюдений практикующих инструкторов, нормативной рамки СКИ "Конвенция Плюс" и потенциала современных тренажерных комплексов формирует замкнутый цикл управления качеством подготовки судоводителей. Выявленный опытными инструкторами учебно–тренажерных центров диссонанс

между формальным наличием сертификатов у кандидатов и реальным уровнем знаний в области радиолокационного оборудования находит свое разрешение через двухэтапную фильтрацию. На первом этапе система квалификационных испытаний переводит педагогические разрывы в плоскость объективных измерений, адаптируясь к технологическим вызовам отрасли, что иллюстрируется внедрением тестирования по эксплуатации судов на новых видах топлива и в экстремальных гидрометеорологических условиях. На втором этапе цифровые двойники судового оборудования в среде VR/AR обеспечивают практическую отработку дефицитных навыков. Дальнейшее повышение эффективности отечественной системы морского образования видится в нормативно–правовом закреплении данного цикла: требуется разработка регламента регулярного аудита баз данных СКИ и актуализации учебных программ на основе агрегированной статистики ошибок операторов, поступающей от учебно–тренажерных центров.

Список использованных источников

1. Resolution MSC.192(79). Adoption of the Revised Performance Standards for Radar Equipment // International Maritime Organization.

2. Resolution A.1021(26). Code on Alerts and Indicators, 2009 // International Maritime Organization.

3. International Code for Ships Operating in Polar Waters (Polar Code) // International Maritime Organization.

4. Model Course 7.11 «Basic Training for Ships Operating in Polar Waters», 2017 Edition // IMO Publishing.

5. International Convention on Standards of Training, Certification and Watchkeeping for Seafarers (STCW) // International Maritime Organization.

6. Приказ Минтранса России от 08.11.2021 № 378 «Об утверждении Положения о дипломировании членов экипажей морских судов».

7. Резепин Ю.А. Наблюдения инструктора УТЦ: материалы отраслевой презентации. УТЦ Совкомфлот, 2025.

8. Цветков В.А. Система квалификационных испытаний моряков (СКИ) «Конвенция Плюс». Проблемы и перспективы модернизации: материалы отраслевой презентации. Институт ДПО ГУМРФ имени адмирала С.О. Макарова, 2025.

PRACTICAL TRAINING GAPS, OBJECTIVE COMPETENCE ASSESSMENT AND SIMULATOR TECHNOLOGIES: A COMPREHENSIVE VIEW ON MODERNISING DECK OFFICER TRAINING

U.A. Arestova, N.E. Procenko

State Maritime University named after Admiral F.F. Ushakov, Novorossiysk, Russia

The article provides a comprehensive analysis of three interrelated elements of the modern system for training and certifying maritime specialists: practical training gaps identified through years of instructor practice at maritime training centres; the

system of objective, centralised competence assessment and simulator technologies, including digital twins of shipboard systems. Drawing on the observations of a practising navigation instructor, typical gaps in officer of the watch training are examined: inability to apply parallel indexing technique on radar, insufficient understanding of the effect of drying areas and precipitation on the radar picture, and weak knowledge of integrated navigation system architecture and bridge alert standards. It is shown how the QTS «Convention Plus», which evolved from pilot testing in 2019 to a national certification tool with a database of over 10,900 questions, progressively identifies and closes content gaps, including new tests on polar waters, alternative–fuel vessels and psychological safety on board. The article considers how modern simulator complexes built on digital twins of shipboard equipment can serve as a tool for addressing the identified gaps. It is concluded that a systemic link is needed between instructors' practical observations, qualification test content and simulator training programmes.

Keywords: deck officer training, parallel indexing, integrated navigation systems, bridge alert management, qualification testing system, QTS Convention Plus, STCW, simulator technologies, digital twin, seafarer competence.

УДК 338.24+004.89

ВНЕДРЕНИЕ ТЕХНОЛОГИЙ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В КЛИЕНТСКИЙ СЕРВИС: ПРОБЛЕМЫ И ВОЗМОЖНОСТИ

Г.Б. Ахметова, В.И. Абрамов

Национальный исследовательский ядерный университет МИФИ, г. Москва, Россия

Рассматривается изменение подходов к управлению клиентским опытом в финансовом и высокотехнологичном секторах экономики. Обоснована четырехуровневая архитектура гибридного обслуживания, так как она позволяет снизить операционные затраты без ущерба для репутации бренда и доверия потребителей.

Ключевые слова: искусственный интеллект, клиентский сервис, управление клиентским опытом, гибридная модель обслуживания.

Современная экономика активно переходит к использованию данных как ключевого ресурса, и эффективность предприятий будет определяться умением извлекать практическую ценность из накопленной информации [1, 2]. На рынках банковских услуг, финтеха и электронной торговли продукты стали однотипными, и в этих условиях методы конкуренции только на основе цены теряют силу [3], и главным фактором рыночного преимущества становится качество сервиса и управление совокупным клиентским опытом [4]. Одновременно в менеджменте наблюдается закономерный переход от классической клиенто-

ориентированности к парадигме «ориентации на человека», в рамках которого потребитель воспринимается не просто как участник сделки, а как личность со сложными когнитивными и эмоциональными запросами [5]. В настоящее время для реализации этих стратегий у менеджмента появились новые инструменты, такие как, методы машинного обучения, обработки естественного языка (NLP) и большие языковые модели (LLM) [6]. Генеративный искусственный интеллект и мультиагентные архитектуры способны делать больше, чем просто автоматизировать рутинные операции, поскольку они могут формировать новую ценность за счет понимания контекста запроса и интеллектуального сопровождения клиентского пути [7]. Согласно международным оценкам, оптимизация фронт–офисных операций на базе интеллектуальных помощников обеспечивает сокращение операционных расходов сервисных подразделений на 20–27 % при одновременном росте удовлетворенности потребителей на 40–44 % [7, 8]. Вместе с тем, форсированное и некритичное внедрение полностью автономных алгоритмических систем во фронт–офисные подразделения может создавать серьезные проблемы для предприятий [9]. На практике они нередко сталкиваются с «парадоксом автоматизации»: стремление к предельному сокращению издержек за счет устранения операторов приводит к обратному результату, поскольку растет число фактологических ошибок в ответах, возникают барьеры во взаимодействии с клиентом и разрушается лояльность аудитории [10].

Анализ инновационных трендов показывает, что технологии генеративного искусственного интеллекта перестают восприниматься бизнесом как изолированный инструмент, трансформируясь в системную платформу модернизации управленческих процессов [11]. Мировая практика демонстрирует формирование двух ведущих моделей технологического лидерства – американской и китайской. Американская модель развивается вокруг экосистем технологических гигантов, развитой инфраструктуры фундаментальных моделей и глубокой интеграции когнитивных сервисов в корпоративные CRM–платформы [7]. Китайская модель опирается на интеграцию интеллектуальных сервисов в национальные суперприложения (SuperApps) и централизованное регулирование больших данных.

Российский сектор клиентского обслуживания отличается опережающими темпами адаптации интеллектуальных фронт–офисных решений, что подтверждается данными статистических наблюдений и отраслевых обследований [12, 13]. По уровню внедрения передовых цифровых инструментов лидирует финансовый сектор: до 95 % ведущих кредитных организаций уже интегрировали компоненты ИИ в ключевые процессы [12]. Наблюдается эволюционный переход от жестких сценарных чат–ботов первого поколения к гибким диалоговым системам на основе генеративных сетей и архитектуры поиска с дополненной генерацией (RAG) [3, 9]. Однако внедрение генеративного ИИ в контур управления неизбежно сталкивается с системными управленческими вызовами, такими как необходимость защиты конфиденциальности данных, вероятностной непредсказуемостью нейросетевых ответов и сложностью интерпретации логики когнитивных модулей («проблема черного ящика») [14].

Применение генеративного искусственного интеллекта существенно перестраивает операционный дизайн сервисных систем [6]. Можно выделить следующие ключевые направления формирования ценности:

– радикальная минимизация времени отклика, так как диалоговые агенты обеспечивают параллельную обработку входящих обращений в режиме реального времени (24/7/365), устраняя проблему очередей в контакт–центрах и гарантируя непрерывность сервиса [8];

– переход к динамической гиперперсонализации в экономике данных, поскольку в противоположность статической сегментации потребителей, алгоритмы генеративного ИИ в непрерывном режиме анализируют цифровой след пользователя (транзакционную историю, контекст сообщений, паттерны поведения) [15], что позволяет формировать уникальные адресные рекомендации непосредственно в момент коммуникации, реализуя принципы человекоориентированного сервиса [4];

– автоматизация когнитивной рутины, так как ИИ–агенты берут на себя первичное анкетирование, извлечение фактов из неструктурированных документов и маршрутизацию обращений, снижая нагрузку на операторов первой линии и высвобождая ресурс специалистов для нестандартных задач [7, 10];

– предиктивное выявление проблем, поскольку алгоритмы непрерывного мониторинга фиксируют скрытые паттерны клиентской неудовлетворенности, позволяя компании проактивно устранять затруднения до официальной эскалации претензий [15].

Для выработки сбалансированной управленческой стратегии цифровизации клиентского сервиса необходим сопоставительный анализ рисков различных организационных моделей обслуживания.

Сценарий 1. Традиционное обслуживание с опорой на операторов–людей («Кризис ожидания»). При большом объеме входящего трафика сервисная система без автоматизации неизбежно сталкивается с дефицитом пропускной способности и в пиковые периоды это вызывает резкий рост времени ожидания клиентов на линии и перегрузку персонала. Экономический ущерб компании в данном сценарии носит преимущественно линейный характер: клиенты испытывают раздражение от медлительности обслуживания, что снижает текущую удовлетворенность [4], однако содержательная точность диалога сохраняется, поскольку оператор–человек адекватно понимает сложный контекст, проявляет искреннюю эмпатию и способен восстановить лояльность при возникновении сервисного сбоя [5].

Сценарий 2. Тотальная автономная роботизация («Кризис алгоритмической глухоты»). Исключение человека из коммуникаций устраняет очереди, однако возникает принципиально иной класс рисков [9, 14]. Генеративные модели обладают вероятностной природой и подвержены явлению алгоритмических «галлюцинаций», то есть выдаче фактически недостоверной информации [1].

При отсутствии прямого выхода на оператора клиент сталкивается с эффектом «алгоритмической глухоты» бренда и неуместные шаблонные ответы

или дезинформация в критических финансовых вопросах провоцируют острую негативную реакцию потребителя. Подобный негатив быстро масштабируется в публичном информационном пространстве, нанося организации трудновосполнимый репутационный ущерб и провоцируя отток клиентов, что полностью нивелирует финансовую экономию от сокращения фонда оплаты труда [7, 9].

Необходимость нахождения баланса подтверждается эмпирическим исследованием Ассоциации ФинТех, охватившим ведущие российские кредитно–финансовые организации (таблица 1) [12].

Таблица 1 – Анализ барьеров и ожидаемых эффектов внедрения ИИ в финансовом секторе (составлено авторами на основе данных [12])

Аналитический блок	Параметр / Метрика	Доля компаний, %	Влияние на систему клиентского сервиса
Ключевые барьеры внедрения	Дефицит профильных кадров (Data Science)	84	Сдерживает настройку и дообучение корпоративных LLM
	Недостаток и сложность интеграции данных	61	Разрозненность баз снижает точность контекстных ответов
	Риски информационной безопасности	52	Ограничивает внешние облачные API для персональных данных
	Непрозрачность логики решений («Черный ящик»)	29	Затрудняет объяснение клиентам причин автоматических отказов
Ожидаемые эффекты для бизнеса	Поддержка принятия решений	95	Развитие формата Co–pilot: подсказки операторам первой линии
	Повышение эффективности бизнес–процессов	90	Сокращение среднего времени обработки обращений (AHT)
	Улучшение CX и предиктивный сервис	84	Рост лояльности за счет круглосуточного точного взаимодействия
	Снижение операционных расходов (OPEX)	79	Снижение себестоимости обслуживания типовых контактов

Как видно из таблицы 1 ключевыми препятствиями выступают дефицит кадров (84 %) и разрозненность корпоративных данных (61 %) [12, 13], что доказывает критическую важность предварительной оценки цифровой зрелости компании и процедур Data Governance. Важно при этом учитывать, что приоритетом бизнеса является не вытеснение персонала, а интеллектуальная поддержка принятия решений (95 %), что подтверждает актуальность систем класса Co–pilot.

Оптимальным решением выявленного противоречия выступает переход к четырехуровневой архитектуре адаптивного гибридного обслуживания, которая позволяет получить выгоды, как от скорости вычислений, так и от гибкости человеческого интеллекта:

– уровень первичной семантической фильтрации, когда входящий поток сообщений анализируется специализированным модулем, определяющим интент, именованные сущности и эмоциональную тональность диалога;

– уровень доверенной автоматической генерации, когда типовые и регламентированные запросы с высоким уровнем достоверности закрываются гене-

ративным ИИ в автономном режиме на основе RAG–поиска по проверенной корпоративной базе знаний;

– уровень интеллектуального ассистента оператора (Co–pilot Assist), когда при выявлении признаков клиентского стресса, конфликтной лексики, нестандартных условий или низкого порога уверенности алгоритма диалог переводится на эксперта–человека. ИИ–ассистент мгновенно формирует для сотрудника структурированную сводку контекста диалога и предлагает проект ответа, который валидируется оператором перед отправкой [7, 11];

– контур адаптивного дообучения, когда ручные корректировки оператора автоматически фиксируются в системе, пополняя корпус проверенных данных для регулярного дообучения корпоративной модели [10, 11].

Искусственный интеллект и генеративные языковые модели формируют основу модернизации современного клиентского сервиса, поскольку они позволяют извлекать реальную экономическую ценность из корпоративных данных и оптимизировать операционные издержки, однако максимальная эффективность достигается не за счет механической роботизации, а посредством создания гибких гибридных экосистем. Концепция Co–pilot, сочетающая производительность алгоритмов и эмпатический контроль человека–эксперта, представляет собой наиболее устойчивую траекторию цифровой трансформации фронт–офиса в современных социально–экономических системах.

Список использованных источников

1. Абрамов В.И., Абрамов О.В. Экономическая ценность генеративного искусственного интеллекта в контексте данных: практики и перспективы для бизнеса // Новое в экономической кибернетике. – 2025. – № 3. – С. 93–113. – DOI: 10.5281/zenodo.17849791. – EDN: FIKLWE

2. Гордеев В.В., Столяров А.Д., Абрамов В.И. Персонализация предложений и управление продажами в экономике данных // Экономика, предпринимательство и право. – 2024. – Т. 14, № 12. – С. 8205–8224. – DOI: 10.18334/epp.14.12.122199. – EDN: ASDFGH.

3. Столяров А.Д., Абрамов А.В., Абрамов В.И. Генеративный искусственный интеллект для инноваций бизнес–моделей: возможности и ограничения // Beneficium. – 2024. – № 3(52). – С. 43–51. – DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2024.3(52).43–51. – EDN: VBCXZQ.

4. Пепперс Д., Роджерс М. Управление отношениями с клиентами: Как превратить базу ваших клиентов в деньги / Дон Пепперс, Марта Роджерс ; пер. с англ. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006. – 336 с.

5. Гордеев В.В., Столяров А.Д., Абрамов В.И. Маркетинг в условиях перехода от ориентации на клиента к ориентации на человека: особенности, характеристики, перспективы // Экономика, предпринимательство и право. – 2025. – Т. 15, № 7. – С. 4883–4904. – DOI: 10.18334/epp.15.7.123271. – EDN: SGUQYQ.

6. Абрамов А.В., Столяров А.Д., Абрамов В.И. Инновационные подходы к взаимодействию с клиентами на базе генеративного искусственного интел-

лекта // Beneficium. – 2025. – № 2(55). – С. 77–85. – DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2025.2(55).77–85. – EDN: UQOPLM.

7. Capgemini Research Institute. AI in Action: How Gen AI and Agentic AI Redefine Business Operations / Capgemini Research Institute. – Paris: Capgemini, 2025. – 100 p.

8. Gartner. 85 % of Customer Service Leaders Will Explore or Pilot Customer–Facing Conversational GenAI in 2025 // Gartner Press Release. – 2024. – Dec. 9. – URL: https://www.gartner.com/en/newsroom/press–releases/2024–12–09–gartner–survey–reveals–85–percent–of–customer–service–leaders–will–explore–or–pilot–customer–facing–conversational–genai–in–2025 (accessed: 15.08.2026).

9. Абрамов В.И., Абрамов А.В., Столяров А.Д. Инновационные тренды и вызовы использования генеративного искусственного интеллекта в управлении // Муниципальная академия. – 2024. – № 4. – С. 200–210. – DOI: 10.52176/2304831X_2024_04_200. – EDN: RXQQIR.

10. Плива А.В., Абрамов В.И. Управление организационной готовностью к внедрению искусственного интеллекта: оценка цифровой зрелости // Менеджер. – 2025. – № 5(111). – С. 87–97. – EDN: QWERTY.

11. Сбер. AI–Disrupt PDLC: трансформация жизненного цикла создания цифровых продуктов на базе искусственного интеллекта: экспертный доклад / ПАО Сбербанк. – М.: Сбер, 2026. – 28 с.

12. Ассоциация ФинТех. Применение технологий искусственного интеллекта на финансовом рынке: исследовательский отчет / Ассоциация ФинТех. – М.: АФТ, 2023. – 79 с.

13. ИСИЭЗ НИУ ВШЭ. Искусственный интеллект в России: разработка и применение: статистический сборник / Нац. исслед. ун–т «Высшая школа экономики». – М.: НИУ ВШЭ, 2025. – 87 с.

14. AI Futures Project. AI 2040: Scenarios and Policy Recommendations for Navigating Advanced AI / AI Futures Project. – San Francisco: Lightcone Infrastructure, 2026. – 90 p.

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

ADOPTION OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE TECHNOLOGIES IN CUSTOMER SERVICE: PROBLEMS AND OPPORTUNITIES

G.B. Akhmetova, V.I. Abramov

National Research Nuclear University MEPhI, Moscow, Russia

This article examines the transformation of the customer experience management paradigm in the financial and high–tech sectors of the economy in the context of the transition to a "human–centric" approach. A comparative conceptual analysis of the service risks of traditional ("expectation crisis") and fully automated ("algo-

rithmic deafness") service is conducted. A four–tier architecture of an adaptive hybrid balance sheet is substantiated, ensuring the optimization of operating costs without compromising brand reputation and consumer trust.

Keywords: artificial intelligence, customer service, digital transformation, customer experience management, generative AI, human–centricity, hybrid service model, risk management.

УДК 174; 338

ОСОБЕННОСТИ МЕЖДУНАРОДНОГО ДЕЛОВОГО ЭТИКЕТА В УСЛОВИЯХ МЕЖКУЛЬТУРНЫХ КОММУНИКАЦИЙ

И.А. Бареева, А.И Мягкий

Пензенский государственный университет,
г. Пенза, Россия

В статье рассматривается влияние национально–культурной специфики на эффективность международных деловых коммуникаций и важность соблюдения правил делового этикета. Проводится сравнительный анализ особенностей ведения бизнеса и традиций делового общения в таких странах, как Китай, Бразилия и Индия. Обосновывается необходимость развития межкультурной компетентности для успешного ведения международных переговоров. Сформулированы практические рекомендации по адаптации стратегий взаимодействия с зарубежными партнерами и минимизации рисков недопонимания.

Ключевые слова: деловое общение, деловые переговоры, международный деловой этикет, межкультурная коммуникация, национально–культурная специфика, межкультурная компетентность.

В условиях стремительной глобализации и расширения международного сотрудничества в научной, политической и экономической сферах, мировое сообщество все чаще обращается к вопросам межкультурного диалога. Становится очевидным, что для успешного взаимодействия недостаточно лишь владения иностранными языками – критически важным фактором становится глубокое понимание культурного кода и традиций партнеров. Успех в международных бизнес–коммуникациях напрямую коррелирует со знанием как общепринятых мировых стандартов, так и специфических национальных особенностей делового этикета.

Деловая коммуникация выступает фундаментальным элементом профессиональной деятельности, позволяющим выстраивать устойчивую систему взаимодействия. Ключом к достижению целей в переговорах является способность распознавать истинные интересы контрагента, даже если они не декларируются открыто. Профессиональная компетентность современного специалиста немыс-

лима без навыков грамотной вербализации мыслей и умения находить консенсус в различных ситуативных контекстах.

Успешное выстраивание устойчивых деловых связей с иностранными контрагентами требует обязательного анализа культурно–этических особенностей государства, в котором они ведут деятельность [2]. Международный деловой этикет представляет собой совокупность проверенных временем правил поведения, оптимизирующих процесс взаимодействия. Владение этими нормами является обязательным условием для эффективного ведения бизнеса на международной арене.

Поскольку международный этикет аккумулирует в себе нравственные и поведенческие установки различных этносов, следование этим правилам значительно упрощает коммуникацию. В эпоху интенсивных трансграничных контактов особое значение приобретает изучение кросс–культурных аспектов общения. Даже при использовании общего языка коммуниканты часто опираются на разные национальные модели поведения, что может приводить к недопониманию, если стороны не учитывают культурную специфику друг друга.

Рассмотрим специфику традиций в культуре ведения бизнеса в таких странах, как Китай, Бразилия и Индия – одних из важнейших экономических партнеров России.

Таблица 1 – Сравнительная характеристика особенностей деловой культуры Китая, Бразилии и Индии

Критерий	Китай	Бразилия	Индия
Основа отношений	Долгосрочное партнерство, взаимные услуги и строгая иерархия.	Личный контакт, неформальное общение и гибкость.	Установление личного доверия до обсуждения дел, уважение к традициям.
Деловой этикет	Рукопожатие и легкий поклон. Визитки передают двумя руками. Приоритет старшего по должности.	Рукопожатие, сокращенная дистанция. Обращение по фамилии. Предпочтителен португальский язык.	Приветственный кивок. Передача и прием документов или еды только правой рукой.
Переговоры	Решения принимает руководитель высшего ранга после достижения общего согласия.	Встречи планируют заранее (лучше утром). Деловые вопросы обсуждают неспешно, после кофе.	Встречи согласовывают за месяцы. Решения принимаются медленно, с детальным разбором каждого пункта.
Деловые подарки	Недорогие корпоративные сувениры. Табу: число «4» и белая упаковочная бумага.	Ценные и полезные подарки, подобранные под личные интересы партнера. Вручаются в конце встречи.	Подарки передают только правой рукой, строго учитывая кастовые и религиозные ограничения.

Специфика культурного контекста играет ключевую роль в эффективности трансграничного делового взаимодействия. Исход переговоров во многом определяется способностью сторон адаптироваться к ментальным и поведенческим различиям партнеров. Недостаточный уровень межкультурной грамотности нередко становится причиной коммуникативных барьеров, конфронтации и

аннулирования договоренностей. В контексте глобализации, когда предприятия ориентированы на устойчивое международное партнерство, понимание вариативности переговорных стратегий становится критически важным фактором успеха. На базе полученных в ходе работы данных были сформулированы практические советы для организаций, планирующих экспансию на зарубежные рынки:

1. Развитие компетенций персонала: внедрение программ обучения по межкультурному взаимодействию позволит снизить коммуникационные риски и повысить результативность встреч.

2. Глубокий культурный анализ: предварительное изучение менталитета и деловых традиций контрагента необходимо для гибкой адаптации стратегии переговоров.

3. Привлечение экспертов–посредников: использование услуг медиаторов (особенно при работе с азиатским регионом) помогает сгладить острые углы и предотвратить недопонимание.

4. Формирование интернациональных рабочих групп: создание команд с представителями разных культур способствует более качественной интеграции в зарубежную бизнес–среду и укреплению партнерских отношений.

Список использованных источников

1. Бареева И.А. Особенности торгово–экономического сотрудничества России и Китая / И.А. Бареева, О.Ю. Сафронова, Е.В. Черненко // Актуальные проблемы внешнеэкономической деятельности и таможенного дела: сборник статей по материалам XIV Всероссийской научно–практической конференции, Пенза, 01 марта 2024 года. – Пенза: Пензенский государственный университет, 2024. – С. 141–145. – EDN DXBBHO.

2. Игнатенко А.В. Особенности межкультурной коммуникации между деловыми сообществами России и Китая / А.В. Игнатенко, П.С. Чуриков // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Лингвистика и межкультурная коммуникация. – 2024. – № 2. – С. 39–46. – DOI 10.17308/lic/1680–5755/2024/2Z39–46. – EDN DHPNUS.

3. Китай и Россия: стратегическое партнерство в условиях глобальных вызовов / С.В. Тактарова, И.А. Бареева, А.О. Зубрина [и др.] // Экономика и предпринимательство. – 2025. – № 5(178). – С. 81–87. – DOI 10.34925/EIP.2025.178.5.010. – EDN CCDXAE.

4. Пирайнен Е.В. Кросс–культурные стратегии налаживания деловых коммуникаций с китайскими партнерами / Е.В. Пирайнен // Информация–Коммуникация–Общество. – 2025. – Т. 1. – С. 347–351. – EDN SHYJEK.

5. Российско–индийское экономическое партнерство в новой реальности / И.А. Бареева, А.Б. Зубков, А.О. Зубрина [и др.] // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – Т. 11, № 11(164). – С. 111–117. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2025.11.11.011. – EDN JSHQBR.

6. Страны БРИКС в системе мировой экономики / И.А. Бареева, Г.С. Беренштейн, А.О. Зубрина [и др.] // Экономика и предпринимательство. – 2024. –

№ 11(172). – С. 186–192. – DOI 10.34925/EIP.2024.172.11.031. – EDN MBGHVW.

FEATURES OF INTERNATIONAL BUSINESS ETIQUETTE IN THE CONTEXT OF INTERCULTURAL COMMUNICATION

I.A. Bareeva, A.I. Myagkiy

Penza State University,
Penza, Russia

This article examines the impact of national and cultural specifics on the effectiveness of international business communications and the importance of adhering to the rules of business etiquette. A comparative analysis of business practices and traditions of business communication in countries such as China, Brazil, and India is presented. The necessity of developing intercultural competence for successful international negotiations is substantiated. Practical recommendations are formulated for adapting strategies of interaction with foreign partners and minimizing the risks of miscommunication.

Keywords: business communication, business negotiations, international business etiquette, intercultural communication, national and cultural specifics, intercultural competence.

УДК 004.5:614.2:659.1

UX–АУДИТ САЙТА МЕДИЦИНСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ: МЕТОДИКА ОЦЕНКИ КЛИЕНТСКОГО ПУТИ ПАЦИЕНТА

А.А. Батанова, И.В. Игнатьев, Д.А. Соколов

Марийский государственный университет,
г. Йошкар–Ола, Россия

В статье предложена методика UX–аудита сайта медицинской организации, основанная на сопоставлении критериев юзабилити с этапами клиентского пути пациента (customer journey) и на расчёте интегрального индекса UX–соответствия. В отличие от традиционных чек–листов, оценивающих сайт как единый объект, предложенная методика закрепляет каждую группу критериев за конкретным этапом пути пациента и присваивает ей весовой коэффициент, отражающий значимость этапа для конверсии в запись на приём. Апробация методики выполнена на примере сайта многопрофильного медицинского центра «СитиМед» (г. Йошкар–Ола). Рассчитанный интегральный индекс составил

87,5 %, а критическим узким местом признана группа критериев «Контент», прежде всего недостаточное развитие экспертных публикаций специалистов.

Ключевые слова: UX–аудит, клиентский путь пациента, customer journey map, юзабилити сайта, медицинская организация, клиентоориентированность, цифровой маркетинг, индекс UX–соответствия.

Сайт медицинской организации – это первая точка контакта с пациентом, где он оценивает удобство навигации, полноту информации и скорость записи. Однако типовые UX–методики не учитывают специфику медицины (высокую вовлечённость и тревожность) и сводятся к статичным чек–листам без привязки к этапам клиентского пути, поэтому непонятно, какой дефект и на каком шаге сильнее всего снижает конверсию [1, 3]. В этих условиях более перспективен подход, увязывающий критерии юзабилити с этапами взаимодействия пациента и дающий интегральную оценку соответствия сайта принципам клиентоориентированного сервиса [2].

В основе методики данного подхода лежат три принципа. Критерии оценки распределяются не общим списком, а по этапам пути пациента – от первой потребности до повторного обращения, чтобы сразу видеть, на каком шаге возникают проблемы. Каждая группа критериев получает свой вес в зависимости от того, насколько сильно она влияет на решение записаться, вместо равнозначного учёта всех пунктов. Результат сводится к единому индексу, который рассчитывается как сумма взвешенных оценок по группам (где каждая группа оценивается как 0, 0,5, 0,75 и 1 в зависимости от полноты выполнения) [1].

Материалами исследования послужили результаты натурного UX–обследования сайта многопрофильного медицинского центра «СитиМед» (г. Йошкар–Ола, три филиала, более 50 тыс. пациентов в 2025 г.), включающего оценку шести содержательных блоков сайта: общие технические параметры, навигация, элементы призыва к действию (CTA), коммуникация с пациентом, контент и визуальное оформление. Методом сбора данных выступило структурированное юзабилити–тестирование по сценарию типового пользователя («тайный покупатель/пользователь» интерфейса), дополненное анализом веб–аналитики. Каждый критерий оценивался экспертным методом по трёхбалльной шкале с последующей агрегацией внутри группы и привязкой группы к соответствующему этапу клиентского пути (табл. 1).

Распределение весовых коэффициентов между этапами клиентского пути определено методом экспертных оценок (три эксперта, метод медианных рангов) на основании стандартных (бенчмарковых) значений доли посетителей, покидающих воронку на каждом этапе, характерных для рынка медицинских услуг. Наибольший вес получил этап «Поиск и выбор клиники», поскольку именно на нём происходит основной отток посетителей сайта до совершения целевого действия.

Таблица 1 – Матрица критериев UX–аудита сайта медицинской организации по этапам клиентского пути пациента

Этап клиентского пути пациента	Ключевая задача пользователя	Группа критериев UX–аудита	Вес этапа, wi
Осознание потребности	Понять, куда обратиться	Контент (информативность, SEO)	0,15
Поиск и выбор клиники	Сравнить клиники по сайту	Контент, визуальное оформление	0,30
Запись на приём	Быстро оформить запись	Навигация, CTA–элементы	0,20
Получение услуги	Найти информацию перед визитом	Коммуникация (контакты, ЛК)	0,20
Повторное обращение	Сохранить связь с клиникой	Коммуникация, визуал	0,15

Примечание: Σ wi = 1,0. Веса определены методом медианных рангов по данным веб–аналитики.

Апробация методики на сайте mccitymed.ru показала, что пять из шести групп критериев выполнены полностью: скорость загрузки и адаптивность (блок «Общее»), логичность структуры разделов и предсказуемое расположение элементов (блок «Навигация»), доступность кнопки онлайн–записи на всех ключевых страницах (блок «CTA»), наличие контактной информации, форм обратной связи и карточек специалистов (блок «Коммуникация»), а также соответствие фирменному стилю и качество визуального контента (блок «Визуал»). Единственной группой критериев, выполненной лишь частично, оказался блок «Контент»: экспертные публикации врачей представлены ограниченно, что снижает доверие пациентов на этапе принятия решения о выборе клиники [4].

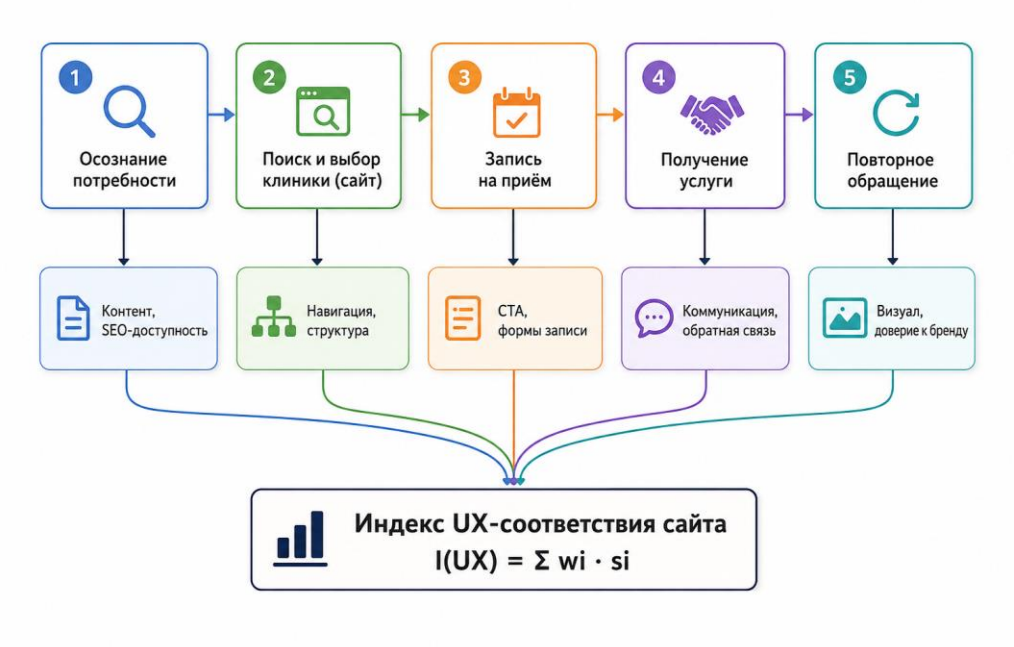


Рисунок 1 – Модель сопоставления этапов клиентского пути пациента с группами критериев UX–аудита и интегральным индексом UX–соответствия сайта

На рисунке 1 представлена предложенная модель сопоставления этапов клиентского пути с группами критериев UX–аудита и итоговым интегральным индексом. Ключевая методическая особенность модели состоит в том, что диагностика ведётся не «по сайту в целом», а «по стадии пути пациента», что позволяет однозначно определить точку приложения корректирующих мероприятий: дефицит контента локализуется на этапе поиска и выбора клиники, то есть именно там, где пользователь ещё не принял решение и наиболее чувствителен к экспертным сигналам доверия.

Таблица 2 – Результаты UX–аудита сайта медицинского центра «СитиМед» по группам критериев

Группа критериев	**Число критериев в группе**	**Оценка si (0 / 0,5 / 1)**	**Статус**
Общее (скорость, адаптивность)	6	1,0	Выполнено полностью
Навигация	3	1,0	Выполнено полностью
Кнопки и CTA	3	1,0	Выполнено полностью
Коммуникация с пациентом	3	1,0	Выполнено полностью
Контент	3	0,75	Выполнено частично
Интегральный индекс I(UX)	–		**87,5 %**

Интегральный индекс UX–соответствия рассчитывается как сумма произведений весовых коэффициентов этапов на соответствующие оценки.

Полученное значение свидетельствует о высоком общем уровне клиентоориентированности сайта при наличии локального узкого места на этапе «Поиск и выбор клиники», непропорционально влияющего на итоговый индекс в силу наибольшего весового коэффициента данного этапа (0,30).

Практическая значимость методики заключается в том, что она переводит результаты экспертного UX–аудита из описательного формата («сайт в целом соответствует требованиям клиентоориентированности») в измеримый показатель, пригодный для мониторинга в динамике и сравнения с конкурентами. Кроме того, привязка критериев к этапам пути пациента позволяет обосновать приоритетность мероприятий по доработке сайта: в рассматриваемом случае первоочередной задачей является не редизайн интерфейса, а развитие раздела экспертного контента специалистов. Для повышения доверия пациентов рекомендуется регулярно публиковать материалы врачей по наиболее востребованным направлениям деятельности клиники. Практически целесообразно обеспечить наличие не менее 8–10 актуальных экспертных статей по основным медицинским направлениям и публиковать не менее 2–4 новых материалов ежемесячно. При формировании контент–плана рекомендуется придерживаться принципа, согласно которому около 80 % публикаций составляют информационно–экспертные материалы (разъяснения заболеваний, методов диагностики и лечения, рекомендации по профилактике, ответы на часто задаваемые вопросы), а не более 20 % –материалы рекламного характера, посвященные акциям, специальным предложениям и продвижению услуг клиники. Такой подход спо-

собствует формированию доверия пациентов, повышению экспертного статуса медицинской организации и усилению информационной поддержки пользователей на этапе выбора клиники, что в перспективе может способствовать повышению значения интегрального индекса UX–соответствия.

Ограничением предложенной методики является субъективность присвоения весовых коэффициентов этапам пути, зависящая от качества и полноты исходных данных веб–аналитики конкретной организации, а также трёхбалльный характер шкалы оценки критериев, несколько снижающую фактическую вариативность соответствия. Направлением дальнейшего исследования является переход от экспертных весов к весам, рассчитанным по фактическим данным воронки конверсии сайта (например, методом логистической регрессии), а также расширение методики на мобильное приложение медицинской организации как самостоятельный цифровой канал.

Таким образом, предложенная методика UX–аудита сайта медицинской организации, объединяющая критериальную оценку юзабилити, модель клиентского пути пациента и интегральный индекс UX–соответствия, позволяет не только зафиксировать текущее состояние сайта, но и локализовать проблемные зоны на конкретном этапе взаимодействия пациента с организацией, что повышает обоснованность управленческих решений в области цифрового маркетинга медицинских услуг. Для исследуемого сайта приоритетным направлением совершенствования является развитие экспертного контента врачей, поскольку именно этот фактор в наибольшей степени ограничивает достижение максимального значения интегрального индекса UX–соответствия.

Список использованных источников

1. Как проводится UX–аудит: этапы, методы и пример проекта [Электронный ресурс] // UsabilityLab: [сайт]. – URL: https://usabilitylab.ru/blog/ux–audit–chto–eto–zachem–nuzhen–kak–prohodit/ (дата обращения: 20.07.2026).

2. Аудит сайта медицинской организации: соответствие нормативным требованиям [Электронный ресурс] // Оргмед–Консультант: [сайт]. – URL: https://orgmed.info/audit–soderzhaniya–sajta–mediczinskoj–organizaczii/ (дата обращения: 20.07.2026).

3. Customer Journey Map: советы и инструменты [Электронный ресурс] // Медиа Нетологии: [сайт]. – URL: https://netology.ru/blog/sostavlyaem–cjm (дата обращения: 21.07.2026).

4. Цветкова Анна Борисовна, Шишкин Анатолий Викторович ВЛИЯНИЕ РЕПУТАЦИИ МЕДИЦИНСКОГО УЧРЕЖДЕНИЯ НА ВЫБОР ПОТРЕБИТЕЛЯ // Российское предпринимательство. 2018. №11. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie–reputatsii–meditsinskogo–uchrezhdeniya–na–vybor–potrebitelya (дата обращения: 31.07.2026).

UX AUDIT OF A MEDICAL ORGANIZATION'S WEBSITE: A METHODOLOGY FOR ASSESSING THE PATIENT'S CUSTOMER JOURNEY

A.A. Batanova, I.V. Ignatiev, D.A. Sokolov

Mari State University,
Yoshkar–Ola, Russia

The article proposes a methodology for the UX audit of a medical organization's website, based on mapping usability criteria to the stages of the patient's customer journey and calculating an integral UX–compliance index. Unlike traditional checklists that evaluate a website as a single object, the proposed methodology assigns each group of criteria to a specific stage of the patient journey and gives it a weight reflecting the stage's importance for conversion into an appointment booking. The methodology was tested on the website of the multidisciplinary medical center "SitiMed" (Yoshkar–Ola). The calculated integral index amounted to 87.5 %, and the "Content" criteria group, primarily the insufficient development of expert publications by specialists, was identified as the critical bottleneck.

Keywords: UX audit, patient customer journey, customer journey map, website usability, medical organization, customer orientation, digital marketing, UX–compliance index.

УДК 339.138:614.2:004.738

ЭКОСИСТЕМА КАНАЛОВ ПРОДАЖ МЕДИЦИНСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ: РОЛЬ КОЛЛ–ЦЕНТРА КАК ЦЕНТРАЛЬНОГО УЗЛА МНОГОКАНАЛЬНОЙ КОММУНИКАЦИИ

А.А. Батанова, И.В. Игнатьев, Д.А. Соколов

Марийский государственный университет,
г. Йошкар–Ола, Россия

В статье предложена сетевая модель экосистемы каналов продаж медицинской организации, позволяющая количественно обосновать центральную роль колл–центра через показатель степени связности узла, апробированная на данных медицинского центра «СитиМед», где колл–центр непосредственно связан со всеми восемью каналами коммуникации при максимальном значении индекса центральности C = 1,0.

Ключевые слова: каналы продаж, экосистема каналов, колл–центр, многоканальная коммуникация, сетевая модель, центральность узла, медицинская организация, цифровой маркетинг.

Развитие цифровых каналов приводит к тому, что медицинская организация одновременно присутствует в нескольких социальных сетях, мессенджерах,

картографических сервисах и мобильном приложении, однако существующие описания каналов продаж чаще всего носят перечислительный характер и не дают количественной оценки того, какой из каналов фактически выполняет функцию координационного центра многоканальной системы [1, 2].

Объектом анализа выступила система каналов продаж медицинского центра «СитиМед» (г. Йошкар–Ола), включающая восемь каналов: официальный сайт, сообщество ВКонтакте (26 128 подписчиков), Telegram–канал (638 подписчиков), сообщество в Одноклассниках (898 подписчиков), канал в платформе MAX (129 подписчиков), карточки филиалов в Яндекс Картах и 2ГИС, мобильное приложение и офлайн–рекламу. Экосистема представлена как граф G(V, E), где V − множество из девяти узлов (восемь каналов и колл–центр), E − множество рёбер, отражающих факт передачи обращения пациента между каналом и колл–центром. Степень связности узла рассчитывалась по формуле C(v) = k / (n − 1), где k − число узлов, непосредственно связанных с узлом v, n − общее число узлов сети. Аудиторные показатели каналов сведены в таблицу 1.

Непосредственной точкой продажи (совершения сделки) выступает колл–центр, обеспечивающий запись пациента на приём, тогда как карточки филиалов в Яндекс Картах и 2ГИС, а также офлайн–реклама выполняют функцию привлечения внимания и передачи обращения в колл–центр (функции канала коммуникации), а не самостоятельного канала продажи, поскольку информация об акциях и специалистах медицинского центра «СитиМед» на данных площадках на данный момент не публикуется [3].

Таблица 1 – Аудиторные и репутационные показатели каналов продаж медицинского центра «СитиМед»

Канал	Показатель охвата	Функция в экосистеме
Сайт mccitymed.ru	Основной источник информации	Информирование, привлечение
ВКонтакте	26 128 подписчиков	Привлечение, вовлечение
Telegram	638 подписчиков	Поддерживающий информационный
Одноклассники	898 подписчиков	Поддерживающий
MAX	129 подписчиков	Перспективный, поддерживающий
Яндекс Карты	3 филиала, рейтинг ≥4,7, >1500 отзывов	Формирование доверия
2ГИС	3 филиала, рейтинг 3,8–4,5, 200–300 отзывов	Формирование доверия
Мобильное приложение	Запуск в 2026 г., бонусная система	Удержание, повторные обращения

Схема экосистемы каналов продаж с обозначением связей представлена на рисунке 1, результаты расчёта индекса центральности узлов − в таблице 2.

Стоит учесть, что представленные в таблице 1 показатели количества подписчиков и участников сообществ отражают потенциальный охват аудитории канала и не являются показателем фактической конверсии обращений в запись на приём, а также прямая взаимосвязь между размером аудитории канала

и объёмом поступающих через него обращений в рамках настоящего исследования не измерялась и представляет собой самостоятельную задачу дальнейших исследований.



Рисунок 1 – Сетевая модель экосистемы каналов продаж медицинской организации с колл–центром в качестве центрального узла

Таблица 2 – Индекс центральности узлов сети экосистемы каналов продаж

Узел сети	Прямых связей, k	Индекс C(v)	Роль в экосистеме
Колл–центр	8	1,000	Центральный узел
Каждый из 8 каналов (сайт, VK, TG, OK, MAX, Я.Карты, 2ГИС, приложение)	1	0,125	Периферийный узел
Всего узлов сети n	9	–	–

Расчёт показывает, что колл–центр − единственный узел сети, непосредственно связанный со всеми восемью каналами коммуникации (C = 1,0), тогда как каждый отдельный канал продвижения связан только с колл–центром и имеет минимальную связность (C = 0,125). Это количественно подтверждает функцию колл–центра как координационного узла, аккумулирующего обращения из разнородных по охвату каналов − от сообщества ВКонтакте с 26 128 подписчиками до канала в MAX со 129 подписчиками − и переводящего их в единый процесс записи на приём. Одновременно результаты демонстрируют структурную уязвимость модели: сбой в работе единственного центрального узла способен одновременно блокировать конверсию обращений из всех периферийных каналов, что нехарактерно для децентрализованных экосистем с несколькими независимыми точками записи.

Ограничение предложенной модели − бинарный характер учёта связей (наличие/отсутствие), не учитывающий фактический объём обращений по каж-

дому каналу. В этом контексте направлением дальнейшего исследования является переход от структурной центральности к центральности, взвешенной по объёму трафика, а также включение в модель самостоятельной онлайн–записи через сайт и мобильное приложение как автономных узлов, снижающих структурную нагрузку на колл–центр.

Полученные результаты могут использоваться при проектировании цифровой трансформации медицинской организации. В частности, при высокой зависимости системы от колл–центра целесообразно развивать самостоятельные каналы записи через сайт и мобильное приложение, внедрять чат–ботов и резервные сценарии обработки обращений, что позволит снизить нагрузку на операторов и повысить устойчивость всей экосистемы.

Таким образом, применение аппарата сетевого анализа к экосистеме каналов продаж медицинской организации позволяет перейти от описательной характеристики каналов к количественному обоснованию центральной роли колл–центра и выявить структурный риск монозависимости конверсии обращений от единственного узла, что создаёт основу для планирования резервных каналов записи на приём.

Список использованных источников

1. Омниканальность в медицинском бизнесе: терминология, особенности, преимущества [Электронный ресурс] // TrueConf: [сайт]. – URL: https://trueconf.ru/blog/in–the–news/omnikanalnost–v–meditsinskom–biznese–terminologiya–osobennosti–preimushhestva (дата обращения: 27.07.2026).

2. Градосельская, Г.В. Сетевые измерения в социологии: учеб. пособие / Г.В. Градосельская; под ред. Г.С. Батыгина. – М.: Новый учебник, 2004. – 248 с.

3. Колл–центр клиники: что это такое, его функции, инструкция по организации колл–центра в медицинской организации [Электронный ресурс] // Almond Medical: [сайт]. – URL: https://almond–medical.ru/blog/koll–czentr–mediczinskoj–kliniki/ (дата обращения: 27.07.2026).

SALES CHANNEL ECOSYSTEM OF A MEDICAL ORGANIZATION: THE ROLE OF THE CALL CENTER AS THE CENTRAL HUB OF MULTICHANNEL COMMUNICATION

A.A. Batanova, I.V. Ignatiev, D.A. Sokolov

Mari State University,
Yoshkar–Ola, Russia

The article proposes a network model of a medical organization's sales channel ecosystem that quantitatively substantiates the central role of the call center through a node degree–centrality index, tested on the "SitiMed" medical center data, where the call center is directly connected to all eight communication channels with a maximum centrality index of C = 1.0.

Keywords: sales channels, channel ecosystem, call center, multichannel communication, network model, node centrality, medical organization, digital marketing.

УДК 001.893

ОСОБЕННОСТИ КАДРОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ВЫПОЛНЕНИЯ НАУЧНО–ТЕХНИЧЕСКОЙ ЭКСПЕРТИЗЫ В ФГБНУ НИИ РИНКЦЭ

С.Б. Беневоленский, О.В. Викулов, Е.С. Никанорова

Федеральное государственное бюджетное научное учреждение
Научно–исследовательский институт
«Российский исследовательский научно–консультационный центр экспертизы»,
г. Москва, Россия

В докладе рассматривается кадровое обеспечение научно–технической экспертизы в ФГБНУ НИИ РИНКЦЭ. Описана методология оценки научно–исследовательских проектов, включая кадровое обеспечение экспертизы. Подчеркивается роль реестра экспертов, включающего высококвалифицированных специалистов, в обеспечении качества проведения научно–технической экспертизы.

Ключевые слова: научно–техническая экспертиза, реестр экспертов, квалификация экспертов.

Научная и научно–техническая экспертиза является важнейшим инструментом оценки научно–исследовательской работы, инновационных проектов, технических решений и исследовательских программ. Результаты научно–технической экспертизы служат основой для деятельности лиц, принимающих решение [1–3]. При этом, экспертиза представляет собой специфичную деятельность, которая играет важную роль в формировании и реализации научно–технической и инновационной политики. В нашей стране экспертиза научно–технических работ и проектов занимает одно из ключевых мест в системе управления научно–технологическим развитием Российской Федерации [4–6]. ФГБНУ НИИ РИНКЦЭ, являясь одним из учреждений, специализирующемся на решении задач проведения государственной экспертизы в сфере науки и технологий, осуществляет формирование и непрерывную актуализацию реестра экспертов научно–технической сферы. Данный реестр базируется на возможности использования потенциала ведущих ученых и специалистов при проведении экспертно–аналитических. Реестр предназначен для создания и организации работы экспертного сообщества по ключевым вопросам развития научно–технологического комплекса Российской Федерации [7].

Разработанная в ФГБНУ НИИ РИНКЦЭ методология экспертизы в научно–технической сфере служит эффективным инструментом повышения результативности научно–технической деятельности. Результаты проведения экспертизы опираются на мнение высококвалифицированных специалистов, выступающих в роли экспертов. В методике проведения научно–технической экспертизы используются математической агрегации экспертных мнений для решения многокритериальных задач. Метод анализа иерархий Т. Саати структурирует проблему, декомпозируя её на уровни: цель, критерии и альтернативы [8–11]. Экспер-

ты проводят попарные сравнения элементов с использованием шкалы. Математический аппарат метода позволяет вычислить вектор приоритетов и проверить согласованность оценок. Подход к поиску консенсуса осуществляется через медиану Кемени [11] агрегированное ранжирование, минимизирующее суммарное расстояние до индивидуальных предпочтений экспертов. Кроме этого, в настоящее время в парадигму научно–технической экспертизы в ФГБНУ НИИ РИНКЦЭ активно входят методы искусственного интеллекта, позволяющие существенно облегчить работу экспертов.

Повышение качества выполнения экспертных работ безусловно в высокой степени зависит от квалификационного уровня привлекаемых специалистов. Разработанная в ФГБНУ НИИ РИНКЦЭ методология экспертизы в научно–технической сфере служит эффективным инструментом повышения результативности научно–технической деятельности. Являясь одной из ведущих организаций в области научно–технической экспертизы наш институт проводит постоянную деятельность в области привлечения к выполнению экспертиз высококвалифицированных специалистов и, в частности, докторов наук. Как показано в [14], организация экспертизы научных конкурсных проектов осуществляется в настоящее время в рамках существующей методологии с помощью специализированных автоматизированных информационных систем, позволяющих дистанционно привлекать к её проведению высококвалифицированных специалистов необходимого профиля и принимающих активное участие в научных исследованиях и разработках для реального сектора экономики.

Для выполнения экспертно–аналитических работ на основе разработанного методического подхода в ФГБНУ НИИ РИНКЦЭ создан и постоянно актуализируется реестр экспертов с указанием предметной области научных интересов, квалификации и показателей активности научной и экспертной деятельности. В настоящее время в реестр, созданный более 30 лет назад, входят около 4800 экспертов, включая 3600 докторов наук, что составляет 75 % от общего числа экспертов. Наша организация ежегодно выполняет около 15 тысяч экспертно–аналитические работы, при этом 80–85 % этих работ выполнено докторами наук. Высокие показатели квалификации экспертов позволили обеспечить полное соответствие результатов выполненных работ требованиям заказчиков и сформировать объективную картину для успешной деятельности лиц, принимающих решение.

Кадровое обеспечение при проведении научно–технической экспертизы является одним из важнейших критериев отбора экспертной организации. Высокие показатели по этому критерию обеспечивает не только научную и техническую обоснованность заключений, но и способствует формированию доверия к результатам экспертизы как со стороны научного сообщества, так и со стороны государственных органов и организаций–заказчиков экспертизы, осуществляющих финансирование и поддержку исследований и разработок. В ФГБНУ НИИ РИНКЦЭ проводится постоянная работа по актуализа-

ции информации о экспертном сообществе, отслеживается динамика научных интересов специалистов и их потенциальные возможности участия в выполнении научно–технической экспертизы.

Работа выполнена при финансовой поддержке Министерства науки и высшего образования Российской Федерации в рамках государственного задания 2026 года № 075–00705–26–01

Список использованных источников

1. Уотормен Д. Руководство по экспертным системам: Пер. с англ. – М.: Мир, 1989. – 388 с.

2. Ларичев О.И. Теория и методы принятия решений, а также хроника событий в волшебных странах: 3–е изд. – М.: Логос, 2006. – 392 с.

3. Волков В.И. Методология комплексной экспертизы инвестиционных программ и проектов: монография в 2–х частях – М.: РИНКЦЭ, 2004. – 370 с.

4. Рыбаков Ю.Л. Автоматизированная многоуровневая система информационного обеспечения деятельности экспертного сообщества в научно–технической сфере // Информационные и телекоммуникационные технологии. – 2018. – № 38. – С. 15–23

5. Шахнов В.А. Экспертиза научных проектов в российском фонде фундаментальных исследований// Инноватика и экспертиза: научные труды. – 2015. – № 2(15). – С. 179–187.

6. Блинов А.Н., Клименко А.В. Автоматизированная система подбора экспертов в Российском Научном Фонде // Вестник Российской академии наук. – 2020. – Т. 90, № 6. – С. 540–548. https://www.extech.ru/expertise/, дата обращения 16 июля 2026 г.

7. Саати Т.Л. Принятие решений. Метод анализа иерархий. – М.: Радио и связь, 1993. – 315 с.

8 Бухарин С.Н. и др. Выбор результирующего ранжирования в процессе научно–технической экспертизы инновационных проектов // Инноватика и экспертиза: научные труды. – 2014. – № 1(12). – С. 114–120

9. Выскуб В.Г. Современные методы экспертного оценивания научно–технической деятельности// Инноватика и экспертиза: научные труды. – 2018. – № 2(23). – С. 34–43

10. Кемени Дж., Снелл Дж., Томпсон Дж. Введение в конечную математику. – М.: Мир, 1965. – 484 с.

11. Викулов О.В., Рыбаков Ю.Л., Шамсутдинов Ю.А. Обеспечение качества и достоверности экспертных оценок конкурсных проектов// Вестник Российской академии наук. – 2018. – Т. 88, № 4. – С. 313–321

13. Беневоленский С.Б., Викулов О.В., Гукасов В. М., Рыбаков Ю.Л. Особенности методических подходов к организации научно–технической экспертизы в области науки и технологических инноваций //Инновационные, информационные и коммуникационные технологии: Сборник трудов XXII

Международной научно–практической конференции. Посвящается 80–летию президента РТУ МИРЭА, академика РАН, доктора физико–математических наук, профессора Сигова А.С., Сочи, 01–10 октября 2025 года. – М.: Ассоциация выпускников и сотрудников ВВИА им. профессора Н.Е. Жуковского содействия сохранению исторического и научного наследия ВВИА им. профессора Н.Е. Жуковского, 2025. – С. 404–407

14. Свидетельство о государственной регистрации программы для ЭВМ № 2016618918 Российская Федерация. Универсальная информационная система проведения экспертно–аналитических работ: № 2016616115: заявл. 10.06.2016: опубл. 09.08.2016 / О.В. Фахурдинов, П.Б. Мельник.

15. Рыбаков Ю.Л., Быстров И.И., Гукасов В.М., Тарасов Б.В. Разработка программной системы специального программного обеспечения интеллектуальной поддержки принятия решений по экспертизе проектов (СЭП) // Информационные и телекоммуникационные технологии. – 2017. – № 35. – С. 3–11

16. Свидетельство о государственной регистрации программы для ЭВМ № 2024615410 Российская Федерация. Программный комплекс проведения заочных заседаний и рассмотрения результатов конкурсных отборов: № 2024610159: заявл. 10.01.2024: опубл. 06.03.2024 / О.В. Фахурдинов, Д.А. Добрынин, Б.В. Иванов [и др.]; заявитель Федеральное государственное бюджетное научное учреждение «Научно–исследовательский институт – Республиканский исследовательский научно–консультационный центр экспертизы»

FEATURES OF STAFFING FOR THE IMPLEMENTATION OF SCIENTIFIC AND TECHNICAL EXPERTISE AT THE FGBNU NII RINKCE

S.B. Benevolensky, O.V. Vikulov, E.S. Nikanorova

Federal State Budgetary Scientific Institution Research Institute «Russian Research and Consulting Expertise Center», Moscow, Russia

The report examines the staffing of scientific and technical expertise at the Federal State Budgetary Scientific Institute "SRI FRCEC". It describes a methodology for evaluating research projects, including their expert staffing. The role of the registry of experts, which includes highly qualified specialists, in ensuring the quality of scientific and technical expertise is emphasized.

Keywords: scientific and technical expertise, expert registry, expert qualifications.

УДК 659.1

ВЛИЯНИЕ ПОЛЬЗОВАТЕЛЬСКОГО КОНТЕНТА НА ФОРМИРОВАНИЕ ЛИЧНОГО БРЕНДА

В.В. Беспалова, И.А. Шепелев–Родин

Санкт–Петербургский государственный лесотехнический университет имени С.М. Кирова, г. Санкт–Петербург, Россия

В статье отмечается, что успешный личный бренд строится на индивидуальности, экспертизе и эмоциональной связи с аудиторией, требуя регулярной адаптации к изменяющимся предпочтениям пользователей. На примере успешных компаний доказано, что системный подход к данному вопросу помогает компаниям получить и использовать свою индивидуальность в противовес компаниям–конкурентам. Изучение цифровых технологий и их дальнейшее применение непосредственным образом влияют на способы работы компаний и их аудиторий, что соответственно сказывается и на формировании личного бренда.

Ключевые слова: личный бренд; социальные медиа; аналитика эффективности; эмоциональная связь с аудиторией.

Отдельного внимания заслуживает использование пользовательского контента. Многие бренды не всегда грамотно используют в работе данный контент, несмотря на его значимость и эффективность [1, 3]. Они ограничиваются репостом положительных отзывов и при этом не задумываются о восприятии бренда в будущем. Создание условий для активного вовлечения аудитории в жизнь бренда, интеграция пользовательских отзывов в общую стратегию коммуникаций и поддержание диалога с аудиторией является следствием правильного использования пользовательского контента.

Фиксировать основные показатели вовлеченности и проводить сегментацию аудитории позволяют специализированные аналитические инструменты, такие, как «Яндекс. Метрика» [5]. На практике, большинство брендов ограничивается такими показателями, как количество лайков или репостов, игнорируя такие важные показатели, как степень вовлеченности. Именно это и способно показать какие аспекты влияют на реакцию аудитории и как их можно улучшить. Несмотря на наличие огромного количества аналитических инструментов, их полноценное использование многими компаниями остается на самом низком уровне [2].

В эпоху цифровизации, быстрого распространения информации необходимо осознанно и стратегически выверенно подходить к вопросу, связанному с управлением репутацией: необходимо прогнозировать возможные кризисы, готовить адекватные разработанные сценарии ответов на негативные ситуации, а также навыки быстрой реакции на критику в режиме реального времени. Компании, которые справляются с этим, обучают своих сотрудников грамотному общению с аудиторией, способны быстро восстановить свою репутацию.

Такие компании, как «Сбер», «Яндекс», «Т–Банк» имеют такой опыт и демонстрируют значимость системного подхода к продвижению личного бренда на социальных платформах, а также реализуют собственные стратегии, соответствующие позиционированию бренда и особенностям его аудитории. Например, «Сбер» активно использует экспертный контент, дает советы по управлению финансами и инвестициями, таким образом, создает имидж компетентного консультанта для своей аудитории, «Яндекс» делает ставку на сторителлинг, размещая контент, направленный на эмоциональный опыт людей, рассказывая реальные истории клиентов, показывающих свое успешное взаимодействие с банком. Истории успеха работы клиента с банком имеются и у компании «Т–Банк», который предпочитает яркие и нестандартные маркетинговые решения, рекламные акции, вызывающие общественный резонанс и стимулирует активное обсуждение. Данный подход будет наиболее эффективен в социальных медиа, где дискуссия значительно увеличивает вовлеченность аудитории.

Компании, которые работают на рынке успешно, внедряют инновационные стратегии и быстро приспосабливаются к новым, постоянно меняющимся условиям рынка. Лучшим решением для брендов является их способность выстраивать правильный подход, соответствующий ценностям компании, потребностям аудитории и особенностям социальных платформ. Поэтому именно социальные медиаплатформы являются одним из важных инструментов для создания личного бренда, но для их эффективного использования необходим стратегический подход и адаптация к меняющимся предпочтениям пользователей [4].

Уникальность, экспертиза и эмоциональная связь с аудиторией являются теми показателями, на которых строится успешный бренд. Современная аудитория ценит реальность, чем образы, поэтому аутентичность и честность в контенте становятся наиболее важными в построении успешного бренда, а недостаточный анализ аудитории, контента, а также аналитических инструментов уменьшают искусство продвижения.

В результате проведенного анализа предложен алгоритм действий по формированию личного бренда, представленный в таблице 1.

Таблица 1 – Алгоритм действий по формированию личного бренда

Этапы	Содержание
1	Определение цели и целевой аудитории
2	Определение своих сильных и слабых сторон, а также ценностей
3	Выбор социальных платформ для своего контента
4	Создание контента
5	Установление контакта и поддержание диалога с целевой аудиторией, укрепление личного бренда
6	Оптимизация своего профиля и контента для поисковых систем
7	Установление контактов с другими профессионалами, сотрудничество с другими блогерами и экспертами
8	Отслеживание статистики своих профилей, проведение анализа и корректировка стратегии в соответствии с результатами анализа

Источник: составлено автором на основе проведенного исследования

Предложенный алгоритм позволит систематизировать процесс формирования бренда, определить цели и аудиторию, сформулировать ценностное предложение, выбрать каналы коммуникации, создать контент, измерить результат и корректировать стратегию. Руководствуясь данным алгоритмом, можно разработать эффективную стратегию личного бренда в сфере цифровых коммуникаций.

Продвижение личного бренда через социальные сети подтверждается эффективностью комплексного подхода таких компаний, как «Сбер», «Яндекс» и «Т–Банк», которые применяют такие стратегии, которые охватывают большое число инструментов и методов продвижения, учитывают уникальные особенности каждой платформы. Важно, что именно такой подход создает образ бренда и его связь с целевой аудиторией. Опыт компаний вызывает интерес и сопереживание у других соучастников процесса и создает атмосферу понимания и абсолютного доверия к определенному бренду среди большого количества конкурентов. Такой подход помогает удержать уже действующих клиентов и привлечь новых.

Для развития бренда нужен комплексный стратегический подход, понимание аудитории в разрезе их интересов, потребностей и предпочтений, воспринимаемых целевой аудиторией. При этом, последовательность в действиях является важной. Формированию имиджа бренда способствуют взаимодействие с аудиторией, публикация контента и поддержание активности на разных социальных платформах. Гибкость и способность быстро адаптироваться к новым реалиям играют важную роль в создании бренда и становятся одним из решающих факторов успеха.

Список использованных источников

1. Азаренок М.А., Азизова Е. Активируй свой персональный бренд: 100+ кейсов для повышения эффективности бизнеса. – Москва: Эксмо, 2024. – ISBN 978–5–04–213181–3.

2. Ковыляев Р.А., Эмериди И.А., Косникова О.В. Применение методов анализа социальных сетей в экономическом исследовании // Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. 2024. №3. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/primenenie–metodov–analiza–sotsialnyh–setey–v–ekonomicheskom–issledovanii (дата обращения: 01.07.2026).

3. Макаров И.В. Личный бренд в цифровую эпоху: Как стать узнаваемым и влиятельным. – Москва: Ridero, 2024. – 123 с. ISBN: 978–5–0064–6168–0.

4. Ситкинс П. Личный бренд. Позаботьтесь о вашей репутации прежде, чем это сделают другие. – Москва: Азбука–Бизнес. – ISBN 978–5–389–08184–0.

5. Якушина О.И. Современные цифровые средства коммуникации и их влияние на построение личных отношений // Теория и практика общественного развития. 2023. No 7. С. 97–106. https://doi.org/10.24158/tipor.2023.7.13. (дата обращения: 09.06.2025).

THE INFLUENCE OF USER CONTENT ON THE FORMATION OF A PERSONAL BRAND

V.V. Bespalova, I.A. Shepelev–Rodin

Saint Petersburg State Forest Technical University named after S.M. Kirov, Saint Petersburg, Russia

The article notes that a successful personal brand is built on individuality, expertise, and an emotional connection with the audience, requiring regular adaptation to changing user preferences. The example of successful companies has proven that a systematic approach to this issue helps companies to gain and use their individuality as a counterbalance to competing companies. The study of digital technologies and their further application directly affect the ways in which companies and their audiences operate, which, accordingly, also influences the formation of a personal brand.

Keywords: personal brand; social media; performance analytics; emotional connection with the audience.

УДК 338.24

АНАЛИЗ МЕТОДОВ ГЕНЕРАЦИИ БИЗНЕС–ИДЕЙ

Х.Ж. Бобохонов, Д.К. Назарова

Казанский государственный энергетический университет, г. Казань, Россия

В статье рассматриваются основные методы генерации бизнес–идей, применяемые на этапе предпринимательского планирования. Анализируются классические и современные инструменты поиска и оценки бизнес–идей, в том числе мозговой штурм, метод фокальных объектов, SWOT–анализ, дизайн–мышление и метод Lean Startup. Проведено сравнение указанных методов по критериям применимости, ресурсоёмкости и степени новизны генерируемых решений. Сделан вывод о целесообразности комбинированного применения нескольких методов на разных стадиях разработки бизнес–идеи для повышения эффективности предпринимательской деятельности.

Ключевые слова: бизнес–идея, генерация идей, предпринимательство, мозговой штурм, дизайн–мышление, Lean Startup, стартап, инновации.

В условиях высокой динамики рыночной среды и усиления конкуренции способность предпринимателя своевременно генерировать и оценивать перспективные бизнес–идеи становится одним из ключевых факторов успеха новых предприятий. Согласно статистике, значительная часть стартапов терпит неудачу не из–за отсутствия финансирования, а вследствие изначально слабой проработки идеи и недостаточного понимания потребностей целевой аудитории. В связи с этим актуальным является изучение и систематизация суще-

ствующих методов генерации бизнес–идей, а также определение условий их наиболее эффективного применения.

Под генерацией бизнес–идей понимается целенаправленный творческий процесс создания новых концепций товаров, услуг или способов организации деятельности, обладающих потенциальной коммерческой ценностью. Данный процесс может носить как стихийный, так и системный характер; во втором случае применяются специальные методы и техники, позволяющие повысить количество и качество генерируемых вариантов.

Среди наиболее распространённых методов генерации бизнес–идей выделяют мозговой штурм (брейнсторминг). Метод основан на коллективном обсуждении проблемы группой участников с соблюдением принципа отложенной критики, что позволяет получить максимальное количество вариантов решения за ограниченное время. Разновидностью метода выступает брейнрайтинг, при котором участники фиксируют идеи письменно, что снижает влияние группового давления и повышает вовлечённость интровертированных участников.

Метод фокальных объектов заключается в переносе случайно выбранных признаков посторонних объектов на совершенствуемый объект, что способствует преодолению психологической инерции мышления и формированию нестандартных решений. Метод эффективен на ранних стадиях поиска идей, однако требует последующей содержательной проработки полученных вариантов.

Значимое место среди инструментов генерации и первичной оценки бизнес–идей занимает SWOT–анализ, позволяющий структурировать сильные и слабые стороны идеи, а также внешние возможности и угрозы. В отличие от чисто творческих методов, SWOT–анализ ориентирован не столько на порождение идей, сколько на их верификацию и отбор наиболее жизнеспособных вариантов.

Дизайн–мышление (design thinking) представляет собой итеративный подход, центрированный на потребителе и включающий этапы эмпатии, определения проблемы, генерации идей, прототипирования и тестирования. Ключевой особенностью метода является постоянная обратная связь с потенциальными пользователями, что снижает риск разработки идей, не востребованных рынком.

Методология Lean Startup, предложенная Э. Рисом, базируется на цикле «построение – измерение – обучение» и предполагает быструю проверку гипотез посредством минимально жизнеспособного продукта (MVP). Данный подход позволяет существенно сократить издержки на этапе валидации бизнес–идеи и оперативно вносить корректировки в исходную концепцию на основании реальной рыночной реакции.

Сравнительный анализ рассмотренных методов показывает, что каждый из них обладает специфической областью применения. Творческие методы, такие как мозговой штурм и метод фокальных объектов, наиболее эффективны на стадии первичной генерации большого числа идей, тогда как аналитические инструменты, включая SWOT–анализ, востребованы на стадии отбора и оценки. Дизайн–мышление и Lean Startup, в свою очередь, представляют собой комплексные методологии, объединяющие этапы генерации, проверки и доработки идей и потому являются предпочтительными при разработке инновационных продуктов в условиях высокой неопределённости.

Проведённый анализ позволяет сделать вывод о том, что не существует универсального метода генерации бизнес–идей, в равной степени эффективного на всех стадиях предпринимательской деятельности. Наибольшую практическую ценность представляет комбинированное применение методов: использование творческих техник для расширения поля поиска идей в сочетании с аналитическими и итеративными инструментами для их последующей проверки и доработки. Такой подход позволяет повысить качество принимаемых решений и снизить риски при выводе новых бизнес–идей на рынок.

Список использованных источников

1. Браун Т. Дизайн–мышление в бизнесе: от разработки новых продуктов до проектирования бизнес–моделей / Т. Браун. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. – 256 с.

2. Брюс М. Разработка идей: системный подход к генерации и отбору инноваций / М. Брюс, Дж. Бессант // Инновационный менеджмент: проблемы, гипотезы, исследования. – 2019. – №3. – С. 45–52.

3. Голова А.Г. Современные методы поиска и оценки предпринимательских идей / А.Г. Голова // Российское предпринимательство. – 2021. – Т. 22, №4. – С. 891–904.

4. Остервальдер А. Построение бизнес–моделей: настольная книга стратега и новатора / А. Остервальдер, И. Пинье. – М.: Альпина Паблишер, 2020. – 288 с.

5. Рис Э. Бизнес с нуля: метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес–модели / Э. Рис. – М.: Альпина Паблишер, 2021. – 254 с.

6. Тидд Дж. Управление инновациями: интеграция технологических, рыночных и организационных изменений / Дж. Тидд, Дж. Бессант. – М.: Альпина Паблишер, 2019. – 720 с.

ANALYSIS OF BUSINESS IDEA GENERATION METHODS

Kh.Zh. Bobokhonov, D.K. Nazarova

Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia

The article examines the main methods of business idea generation used at the stage of entrepreneurial planning. Classical and modern tools for searching and evaluating business ideas are analyzed, including brainstorming, the focal object method, SWOT analysis, design thinking, and the Lean Startup method. A comparison of these methods is carried out according to the criteria of applicability, resource intensity, and the degree of novelty of the generated solutions. It is concluded that a combined application of several methods at different stages of business idea development is advisable to increase the efficiency of entrepreneurial activity.

Keywords: business idea, idea generation, entrepreneurship, brainstorming, design thinking, Lean Startup, startup, innovation.

УДК 338.45:621.31

ОСОБЕННОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МАРКЕТИНГА ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНЫХ УСТРОЙСТВ ДЛЯ ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ

П.Л. Воронов, к.т.н.

ООО НПП «ЭКРА»,
г. Чебоксары, Россия

В статье исследуется специфика стратегического маркетинга высокотехнологичного электрооборудования (РЗА, АСУ ТП, АИИС КУЭ). Проанализированы барьеры входа, структура закупочного комитета (DMU) и особенности принятия решений. Обоснован переход от транзакционных продаж к управлению стоимостью жизненного цикла (LCC), формированию цифровых экосистем и развитию академического маркетинга через стратегическое сотрудничество с профильными вузами.

Ключевые слова: стратегический маркетинг, электроэнергетика, высокотехнологичные устройства, АСУ ТП, РЗА, B2B–маркетинг, импортозамещение, академический маркетинг.

Трансформация энергетической инфраструктуры к интеллектуальным системам (Smart Grid) требует массового внедрения программно–аппаратных комплексов релейной защиты и автоматики (РЗА), автоматизированных систем управления технологическими процессами (АСУ ТП) и коммерческого учета электроэнергии (АИИС КУЭ) [1]. Этот рынок представляет собой один из наиболее консервативных сегментов B2B. Традиционные маркетинговые концепции здесь малоэффективны: стратегия продвижения наукоемкой продукции требует глубокого учета отраслевой специфики, нормативных барьеров и жестких критериев надежности.

Ключевые потребители – ПАО «Россети», ПАО «РусГидро», АО «СО ЕЭС» и крупнейшие промышленные предприятия. Процесс продаж напрямую зависит от закупочной комиссии, характеризующейся функциональным разнообразием [2]:

– Технические специалисты. Оценивают селективность, быстродействие и ремонтопригодность. Для них критичны удобство конфигурирования и опыт эксплуатации.

– Службы ИТ и кибербезопасности. Проверяют соответствие оборудования требованиям защиты критической информационной инфраструктуры (КИИ) [3] и отсутствие уязвимостей в ПО.

– Финансовый блок. Фокусируется на оптимизации капитальных и операционных затрат.

– Топ–менеджмент. Оценивает стратегические риски, стабильность поставок и репутацию поставщика.

Длинный цикл сделки (12–36 месяцев) требует непрерывной и дифференцированной коммуникации с каждой из этих групп.

Маркетинговая активность невозможна без преодоления регуляторных барьеров. Ключевое условие допуска к тендерам электросетевых холдингов – успешное прохождение процедуры аттестации оборудования (лабораторные, полигонные и опытно–промышленные испытания). Получение положительного заключения формирует базовое конкурентное преимущество [4]. Дополнительным обязательным условием для работы с госзаказчиками является включение продукции в Реестр российской промышленной продукции (согласно ПП РФ № 719), подтверждающее локализацию производства.

Стратегическое позиционирование производителей требует адаптации классической модели 4P [1] и добавления новых элементов:

– Продукт. Спрос смещается от дискретных устройств к комплексным цифровым экосистемам «под ключ» (от полевых датчиков до ПО верхнего уровня). Ключевая характеристика – управление жизненным циклом (15–25 лет) с гарантией долгосрочной технической поддержки и бесшовной модернизации [5].

– Цена. Переход от ценообразования по издержкам к расчету совокупной стоимости владения (TCO). Клиенту демонстрируется экономический эффект за счет снижения недоотпуска энергии, ускорения ликвидации аварий и оптимизации затрат на ТОиР по фактическому состоянию.

– Сбыт. Прямые экспертные продажи или работа через сертифицированных интеграторов и проектные институты. Закладка оборудования в типовую проектную документацию (ПСД) на стадии проектирования объекта практически гарантирует последующую закупку.

– Продвижение. Массовая реклама неэффективна. Фокус смещен на экспертное позиционирование: участие в научно–технических советах (НТС) энергохолдингов, профильных выставках («РЕЛАВЭКСПО», «Электрические сети России») и публикации в рецензируемых отраслевых изданиях.

– Академический маркетинг. Стратегическое сотрудничество с профильными вузами (например, НИУ «МЭИ», региональные энергетические университеты) выступает мощным инструментом долгосрочного влияния. Оно включает создание базовых кафедр, оснащение учебных лабораторий современным оборудованием вендора и совместные исследовательские проекты. Это не только формирует лояльность будущих инженеров и проектировщиков к конкретному бренду, но и обеспечивает компанию кадрами, уже владеющими спецификой конфигурирования и эксплуатации предлагаемых систем [6].

Заключение

Стратегический маркетинг в электроэнергетике функционирует на стыке B2B–практик, инженерной экспертизы и государственного регулирования. Конкурентоспособность отечественных производителей (в т.ч. ООО НПП «ЭКРА», ООО «Релематика», ООО НПП «Бреслер» и др.) зависит от предложения кибербезопасных экосистем, управления стоимостью жизненного цикла (LCC), интеграции оборудования на ранних стадиях проектирования и выстраивания прочного академического партнерства с отраслевыми вузами.

Перспективы развития стратегического маркетинга высокотехнологичного электрооборудования в среднесрочной перспективе будут определяться несколькими ключевыми факторами. Во–первых, дальнейшая цифровизация

энергетических объектов потребует от производителей трансформации продуктовых линеек в сторону решений с встроенной аналитикой данных и предиктивной диагностикой. Во–вторых, усиление требований к технологическому суверенитету и импортозамещению откроет новые возможности для отечественных компаний, способных предложить полнофункциональные отечественные аналоги зарубежных систем. В–третьих, растущая конкуренция на внутреннем рынке потребует от производителей более гибкого подхода к ценообразованию и сервисному обслуживанию. Успешные маркетинговые стратегии будут характеризоваться глубокой интеграцией технических, экономических и коммуникационных аспектов, а также способностью адаптироваться к быстро меняющимся условиям нормативного регулирования и технологическим вызовам.

Список использованных источников

1. Багиев Г.Л. Маркетинг: учебник для вузов / Багиев Г.Л., Тарасевич В.М., Анн Х. – М.: Питер, 2021. – 736 с.

2. Юлдашева О.У. Промышленный маркетинг: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Юлдашева О.У. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 344 с.

3. О безопасности критической информационной инфраструктуры Российской Федерации: Федеральный закон от 26.07.2017 № 187–ФЗ // Собрание законодательства РФ. – 2017. – № 31. – Ст. 4754.

4. Положение о единой технической политике в электросетевом комплексе ПАО «Россети». – М.: ПАО «Россети», 2021. – 186 с.

5. Лундалин А.А. Направления развития релейной защиты и автоматики в российских электрических сетях / Лундалин А.А., Пузина Е.Ю., Худоногов И.А. // Современные технологии. Системный анализ. Моделирование. – 2019. – № 2. – С. 77–85.

6. Дашкова Т.Е. Маркетинг промышленных рынков: учебное пособие / Дашкова Т.Е. – Екатеринбург: Издательство Уральского университета, 2023. – 156 с.

SPECIFIC FEATURES OF STRATEGIC MARKETING OF HIGH–TECH DEVICES FOR THE ELECTRIC POWER INDUSTRY

P.L. Voronov, Cand. Sci. (Engineering)

LLC NPP "EKRA",
Cheboksary, Russia

The article examines the specifics of strategic marketing for high–tech electrical equipment (RPA, APCS, AIMS CEPM). Market entry barriers, the structure of the decision–making unit (DMU), and consumer decision–making specifics are analyzed. The transition from transactional sales to life cycle cost (LCC) management, the formation of digital ecosystems, and the development of academic marketing through strategic cooperation with specialized universities are substantiated.

Keywords: strategic marketing, electric power industry, high–tech devices, APCS, RPA, B2B marketing, import substitution, academic marketing.

УДК 339.137.2

МОДЕЛЬ ВЗВЕШЕННОГО ОТНОШЕНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ И ПОРТФЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ В ОЦЕНКЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ТОВАРА: ПРАКТИЧЕСКИЙ АСПЕКТ

Л.Х. Габидуллина, К.А. Костригина

Казанский инновационный университет им. В.Г. Тимирясова (ИЭУП), Набережночелнинский филиал, г. Набережные Челны, Россия

В статье представлено практическое применение мультиатрибутивной модели (модель Фишбейна) и матрицы BCG в оценке конкурентоспособности панелей ПВХ на региональном рынке. Определены конкурентные позиции продукции объекта исследования на рынке, а также представлена оценка внутренних конкурентных преимуществ продуктового портфеля компании.

Ключевые слова: конкурентоспособность товара, конкурентные преимущества, мультиатрибутивная модель, матрица BCG.

Рынок производства панелей ПВХ является высококонкурентным и расстановка сил во многом определяет будущие возможности компании, а именно речь идет о конкурентоспособности продукции, которая определяется конкурентными преимуществами, оценить которые могут реальные потребители. Широкое конкурентное предложение, нестабильность внешней среды, стремительное развитие инноваций, влекут за собой необходимость регулярной оценки своего конкурентного потенциала, что позволит компании определиться со стратегией дальнейшего развития и укрепления позиций на рынке. Все вышесказанное определило цель маркетингового исследования – определение конкурентных преимуществ панелей ПВХ, выпускаемых ООО «КамПромСнаб», а также выявление недостатков, снижающих конкурентоспособность производителя. Цель исследования определило его задачи:

– провести пилотажное исследование для выявления наиболее важных атрибутов влияющих на выбор панелей ПВХ;

– оценить по степени важности выявленные атрибуты;

– определить конкурентов ООО «КамПромСнаб»;

– провести сравнительный анализ конкурентоспособности панелей ПВХ на основе мультиатрибутивной модели;

– построить матрицу BCG.

При проведении анализа были применены такие методы исследования как анкетирование, мультиатрибутивная модель и матрица BCG.

Размер выборки составил 80 компаний. Единица выборки – реальные клиенты ООО «КамПромСнаб». Инструмент сбора информации – анкета.

Для определения атрибутов, влияющих на выбор панелей ПВХ, потребителями было проведено пилотажное исследование. Опрос проходил по электронной почте, куда были высланы анкеты. В результате обработки полученных ответов были определены 10 основных атрибутов, которые легли в основу исследования и были оценены потребителями по степени их важности (атрибуты представлены в убывающем порядке важности):

– цена;

– широта ассортимента;

– соответствие современным тенденциям в дизайне интерьеров;
– влагостойкость;
– долговечность;
– сочетаемость с другими стройматериалами в интерьерах
– устойчивость к внешним воздействиям (царапинам, выцветанию);
– сложность монтажа;
– удобство монтажа;
– экологичность.

Кроме атрибутов и их важности, опрос позволил определить конкурентов ООО «КамПромСнаб» по степени их известности среди опрошенных: ООО «Фордевинд» (знают 50 % респондентов), ООО «НПО Технопластик» (23 % респондентов) и ООО «МастерПласт» (22 % респондентов).

Один из вопросов анкеты был направлен на определение соперников, у которых клиенты осуществляют закупки панелей ПВХ; обработка результатов дополнила этот список такими компаниями как ООО «Фордевинд» (32 %), ООО «МастерПласт» (28 %), ООО «НПО Технопластик» (16 %), ООО «Полипласт» (13 %) и ООО «СИП–Групп» (11 %). Соответственно, эти пять компаний компании можно считать основными конкурентами ООО «КамПромСнаб» на рынке производства и продаж панелей ПВХ.

Один из самых важных и объемных вопросов был направлен на возможность построения мультиатрибутивной модели товара, а именно респонденты оценили и сравнили степень присутствия выявленных атрибутов из пилотажного исследования в аналогичной продукции конкурентов компании. Результаты представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Сравнительный анализ конкурентоспособности панелей ПВХ на основе мультиатрибутивной модели

Компании–конкуренты	Атрибуты										Общая оценка
	Цена	Широта ассортимента	Соответствие современным тенденциям в дизайне интерье-	Влагостойкость	Долговечность	Сочетаемость с другими стройматериалами в интерьерах	Устойчивость к внешним воздействиям	Сложность монтажа	Удобство монтажа	Экологичность	
ООО «КамПромСнаб»	8,7	4,8	3,2	9,2	8,9	7,6	6,8	2,2	7,8	8,4	6,76
ООО «Фордевинд»	8,3	7,2	8,5	8,3	7,3	7,5	8,2	2,0	6,3	8,3	7,45
ООО «МастерПласт»	8,1	5,2	7,4	8,9	8,2	7,7	5,3	4,3	7,7	8,2	7,13
ООО «НПО Технопластик»	8,2	3,3	5,1	7,8	9,4	7,4	7,9	2,3	7,8	7,4	6,59
ООО «Полипласт»	7,9	4,9	6,7	9,2	7,3	7,8	8,4	3,5	5,9	7,6	6,99
ООО «СИП–Групп»	8,1	6,5	6,1	9,3	7,9	7,3	7,2	4,0	7,3	7,6	7,23
Важность атрибутов	0,20	0,15	0,12	0,10	0,09	0,09	0,08	0,07	0,05	0,05	1,00
Дифференциация	0,27	1,38	1,85	0,60	0,85	0,19	1,15	1,01	0,83	0,43	–
Характерность	0,06	0,24	0,26	0,07	0,09	0,02	0,11	0,08	0,05	0,02	1,00

Балл дифференциации атрибутов позволяет оценить степень отличия характеристик продукции конкурирующих компаний для потребителей. По баллу дифференциации рейтинг важности атрибутов имеет другую структуру:

– атрибутами, по которым потребители отличают панели ПВХ между собой, являются соответствие современным тенденциям в дизайне интерьеров (1,85 балла), широта ассортимента (1,38 балла) и устойчивость к внешним воздействиям (царапинам, выцветанию) (1,15 балла) и сложность монтажа (1,01 балла);

– атрибуты, которые не создают для потребителя отличительных признаков при выборе между аналогичной продукцией является – это сочетаемость с другими стройматериалами в интерьерах (0,19 балла), цена (0,27 балла) и экологичность (0,43 балла);

– атрибуты, которые получили средние оценки по дифференциации, можно отнести к характеристикам, к которым потребители обращаются в случае, если по важным атрибутам не смогли сделать выбор. В данную группу попали долговечность (0,85 балла), удобство монтажа (0,85 балла) и влагостойкость (0,60 балла).

Анализ рассчитанных данных из таблицы 1 указывает на то, что панели ПВХ, выпускаемые ООО «КамПромСнаб» имеют:

– плохо выраженные важные отличительные характеристики, такие как сложность монтажа (2,2 балла), соответствие современным тенденциям в дизайне интерьеров (3,2 балла) и широта ассортимента (4,8 балла);

– и наоборот те характеристики, на которые потребители обращают меньшее внимание – выполнены хорошо: сочетаемость с другими стройматериалами в интерьерах (7,6 балла), цена (8,7 балла) и экологичность (8,4 балла).

Подсчитанная общая оценка позволяет оценить воспринимаемую потребителем степень присутствия всех атрибутов у конкурирующих компаний (общую полезность). Как показывают данные таблицы 1 панели ПВХ, выпускаемые ООО «КамПромСнаб» занимают предпоследнее место (6,76 балла) среди аналогичной продукции конкурентов. Это обусловлено тем, что продукция компании имеет не все важные атрибуты на должном уровне исполнения.

Современные рыночные отношения, а также глобализационные процессы заставляют скептически относиться к матричным методам портфельного анализа, разработанным во второй половине XX века. Однако следует отметить, что рынки разнообразны по своему типу и уровень конкурентной борьбы в каждом из них имеет свои особенности, потому в том или ином случае матрицы жизнеспособны и практически значимы. В рамках данного исследования наиболее уместен анализ продуктового портфеля компании с использованием матрицы BCG, так как она объединяет в себе индикаторы темпов роста рынка и относительной доли рынка, что позволяет измерить внутреннее конкурентное преимущество панелей ПВХ. Данные для построения матрицы приведены в таблице 2.

Таблица 2 – Данные для построения матрицы BCG

Товарная группа	Объем продаж товарной группы, тыс.руб.		Объем продаж ведущего конкурента, тыс.руб.	Темп роста рынка, %	Относительная доля рынка товара компании
	2024 г.	2025 г.			
Панель ПВХ 250*10 лакированная	3012	4123	10245	36,9	0,40
Панель ПВХ 250*10 термоперевод, цветные	3045	2001	7756	–34,3	0,26
Панель ПВХ 250*10 термоперевод, голография	2445	2766	3345	13,1	0,83
Панель ПВХ 250*10 ламинированная	4996	5322	7856	6,5	0,68
Вагонка белая ПВХ 100*10	920	1041	2136	13,2	0,49

Для построения матрицы BCG были использованы данные о продажах всех товарных групп ООО «КамПромСнаб». По итогам расчетов продукция ООО «КамПромСнаб» рассредоточилась по квадрантам матрицы, представленной на рисунке 1.

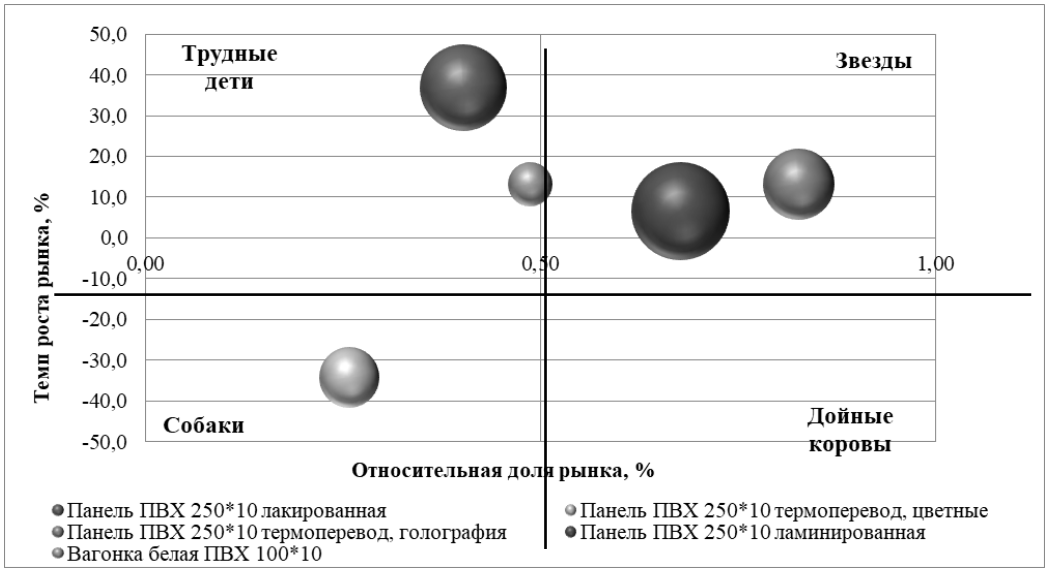


Рисунок 1 – Матрица BCG

В категорию «Звезды» попали «Панели ПВХ 250*10 термоперевод, голография», они являются источниками стабильной и значительной выручки для ООО «КамПромСнаб». Четко выраженных «Дойных коров» у компании нет, следовательно, и нет позиций с устойчивыми конкурентными преимуществами и стабильно высоким доходом. Продукция из категории «Панель ПВХ 250*10 ламинированная» находится в переходном состоянии из «дойных коров» в «Звезды». В квадрат «Трудные дети» попали «Панели ПВХ 250*10 лакированные», имеющие перспективы роста рынка и «Вагонка белая ПВХ 100*10», которая, судя по продажам конкурента, имеет возможности для перехода в квадрат «Звезды». Продукция из товарной категории «Панель ПВХ 250*10 термоперевод, цветные» находится в квадрате «Собаки» с характеристиками уменьшения выгоды и перспективности от продажи данных панелей.

В целом ассортимент ООО «КамПромСнаб» нуждается в оптимизации.

Список использованных источников

1. Алехин, В.Н. Конкурентные преимущества организации: определение, методы, параметры / В.Н. Алехин, Е.П. Мельникова, В.В. Трубчанин, Е.А. Иванова // Актуальные вопросы экономики и управления: теоретические и прикладные аспекты. – 2025. – №1. – С. 215–221.
2. Болдырева, Н.П. Практика оценки конкурентоспособности: учебное пособие / Н.П. Болдырева. – 2–е изд., стер. – Москва: ФЛИНТА, 2021. – 104 с.
3. Бондаренко, М.А. Мультиатрибутивная модель в контексте разработки инновационного продукта / М.А. Бондаренко // Управление развитием социально–экономических систем: глобализация, предпринимательство, устойчивый экономический рост. – 2023. – №1. – С. 169–171.
4. Якашев, И.Н. Характеристики устойчивого конкурентного преимущества предприятия / И.Н. Якашев // Современные вопросы развития общества в условиях цифровизации. – 2023. – №1. – С. 360–364.

THE WEIGHTED CONSUMER RELATIONSHIP MODEL AND PORTFOLIO ANALYSIS IN ASSESSING THE COMPETITIVENESS OF A PRODUCT: A PRACTICAL ASPECT

L.Kh. Gabidullina, K.A. Kostrigina

Kazan Innovative University named after V.G. Timiryasov (IEML),
Naberezhnye Chelny branch,
Naberezhnye Chelny, Russia,

The article presents the practical application of the multi–attribute model (Fishbein model) and the BCG matrix in assessing the competitiveness of PVC panels in the regional market. The competitive positions of the subject's products in the market are identified, and an assessment of the company's internal competitive advantages in its product portfolio is also presented.

Keywords: product competitiveness, competitive advantages, multi–attribute model, BCG matrix.

УДК 005.8:004.8

ГРАНИЦЫ ДЕЛЕГИРОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ЗАДАЧ ГЕНЕРАТИВНОМУ ИСКУССТВЕННОМУ ИНТЕЛЛЕКТУ В ПРОЕКТНОМ УПРАВЛЕНИИ

С.В. Гаврищук

ООО "Газпромнефть ИТО",
г. Санкт–Петербург, Россия

Рассматривается вопрос определения допустимых границ передачи управленческих задач генеративному искусственному интеллекту в проектной деятельности. Уточнено содержание делегирования применительно к интеллек-

туальной системе: передается выполнение отдельных информационных, аналитических и подготовительных операций, но не управленческие полномочия и ответственность. На основе обобщения научных публикаций выделены пять критериев оценки задачи и предложена трехуровневая модель ее распределения между системой и руководителем проекта. Показано применение модели на типовой проектной ситуации.

Ключевые слова: генеративный искусственный интеллект; проектное управление; управленческие задачи; принятие решений; делегирование; ответственность; автоматизация.

Генеративный искусственный интеллект все чаще используется руководителями проектов для подготовки сводок, обработки документов, протоколирования совещаний, первичного анализа рисков и подготовки вариантов решений. Исследования показывают рост интереса к этим инструментам одновременно с вопросами качества результата, рисков и роли человека в принятии решений [1, 2].

Под генеративным искусственным интеллектом в данной работе понимаются программные системы, которые по запросу пользователя и предоставленному контексту формируют новый текстовый или структурированный результат. Такая технология хорошо подходит для обработки уже имеющейся информации, но ее результат зависит от полноты исходных данных и постановки задачи [3]. Поэтому сама техническая возможность автоматизировать работу еще не является основанием для передачи системе управленческого решения.

Для устранения терминологической неоднозначности под делегированием управленческой задачи в статье понимается передача генеративному искусственному интеллекту выполнения отдельных информационных, аналитических или подготовительных операций. Управленческие полномочия, утверждение результата и ответственность за принятое решение системе не передаются и сохраняются за руководителем проекта.

Цель исследования состоит в разработке качественной модели определения границ делегирования управленческих задач генеративному искусственному интеллекту. Использованы анализ и обобщение научных публикаций, сравнение управленческих функций и их качественная классификация. Элемент научной новизны состоит в объединении ограничений применения искусственного интеллекта в единую модель, которая связывает характер управленческой задачи с допустимой степенью передачи ее выполнения генеративному искусственному интеллекту.

Для руководителя проекта практический интерес представляют три группы задач: обработка информации, аналитическая поддержка и подготовка коммуникаций. К ним относятся сводки, протоколы, черновики отчетов, выявление возможных рисков, сравнение вариантов, поиск противоречий, проекты писем и материалы к совещаниям.

При принятии управленческих решений интеллектуальная система может ускорить обработку данных и расширить число рассматриваемых вариантов, но итог требует оценки специалистом [4]. Для генеративного искусственного интеллекта это особенно важно, поскольку сформированный ответ может выгля-

деть убедительно даже при недостаточном исходном контексте. В бизнес–среде применение таких систем также связывают с необходимостью учитывать качество данных, внутренние правила организации и риски использования информации [3].

Наиболее безопасна передача задач, где исходные материалы уже существуют, результат можно быстро проверить, а его использование не создает значимых обязательств. Если требуется знание неформальных договоренностей, интересов участников или истории конфликта, сформированные системой варианты могут не учитывать важную часть управленческого контекста.

Первым критерием являются последствия ошибки. Если неточность легко обнаружить до использования результата, часть работы можно передать системе в большем объеме. Если ошибка способна повлиять на бюджет, сроки, договорные обязательства или репутацию проекта, участие руководителя должно быть выше. Второй критерий связан с зависимостью решения от контекста. Руководитель учитывает историю проекта, прежние договоренности, позицию заказчика, внутренние ограничения и возможную реакцию команды. Третий критерий относится к управленческой ответственности. Исследования корпоративного управления отдельно отмечают проблемы ответственности, конфиденциальности и правовых ограничений при использовании искусственного интеллекта [5]. Поэтому подготовка рекомендации и утверждение решения должны рассматриваться как разные действия. Четвертым критерием является чувствительность информации. В проекте могут использоваться сведения о бюджете, договорах, сотрудниках, внутренних проблемах и коммерческих условиях. Возможность их обработки внешней или внутренней интеллектуальной системой должна определяться правилами организации. Пятый критерий связан с необходимостью личного взаимодействия. Переговоры, разрешение конфликтов и обсуждение сложных изменений зависят от доверия, поведения людей и текущей ситуации. Работы по применению искусственного интеллекта в управлении персоналом также указывают на необходимость определять границы между автоматизированной поддержкой и функциями человека [6].

Работа с генеративным искусственным интеллектом требует проверки результата и корректной постановки контекста [7]. Внедрение интеллектуальных систем также меняет распределение аналитической работы между человеком и системой [8]. Обобщение рассмотренных публикаций позволило свести повторяющиеся ограничения к пяти критериям, представленным в таблице 1.

Таблица 1 – Критерии определения допустимой степени делегирования

Критерий	Логика оценки
Последствия ошибки	Чем сильнее возможное влияние ошибки на сроки, бюджет, обязательства или репутацию, тем больше участие руководителя.
Зависимость от контекста	Если нужны неформальные договоренности, история ситуации и оценка реакции участников, задача выполняется совместно или остается за руководителем.
Ответственность	Если результат создает обязательства для проекта или организации, решение и его утверждение сохраняются за руководителем.

Критерий	Логика оценки
Чувствительность информации	При ограничениях на передачу данных сокращается объем информации, доступной системе, и степень автоматизации.
Личное взаимодействие	Переговоры, конфликты и персональная обратная связь не рекомендуются к полной передаче системе.

На основе выделенных критериев предлагается использовать три уровня. Высокая степень делегирования применяется к подготовительным задачам, где система может выполнить основную операцию, а руководитель проверяет итог перед использованием. Совместное выполнение применяется к задачам, где генеративный искусственный интеллект готовит анализ, варианты или проект решения, а руководитель оценивает контекст и выбирает действие. Третий уровень означает сохранение решения за руководителем. В этом случае система используется только как информационная поддержка, поскольку последствия, ответственность или необходимость личного взаимодействия не позволяют передать ей основную управленческую функцию.

Уровень относится к конкретной ситуации, а не к названию функции. Обычный статус–отчет и документ, который становится основанием для изменения бюджета, имеют разную цену ошибки и ответственность. Поэтому степень делегирования одной и той же функции может меняться.

Рассмотрим типовую ситуацию проекта внедрения информационной системы. К еженедельному совещанию необходимо подготовить сводку по статусам задач. При использовании обезличенных данных последствия возможной ошибки ограничены, результат легко проверить, глубокий неформальный контекст не требуется, а личное взаимодействие отсутствует. Такая задача относится к высокой степени делегирования: система готовит черновик, руководитель проверяет факты и использует его в работе.

Если в проекте появляется риск задержки интеграции, ситуация меняется. Ошибка уже способна повлиять на срок, требуется знание технических зависимостей и договоренностей между подразделениями. Генеративный искусственный интеллект может собрать факты и предложить варианты действий, но задача относится к совместному выполнению. Руководитель оценивает применимость вариантов и выбирает дальнейшее действие.

Если задержка требует пересмотра обязательств перед заказчиком, затрагивает коммерческие условия или вызывает конфликт между подразделениями, возрастают последствия ошибки, ответственность и значение личного взаимодействия. В такой ситуации система может использоваться для подготовки справочных материалов, но решение и переговоры сохраняются за руководителем проекта. Один и тот же инструмент тем самым используется по–разному в зависимости от характера задачи, а не от его технических возможностей.

Для внедрения модели организации целесообразно закрепить виды информации, разрешенной к обработке, задачи с обязательной проверкой человеком и решения, которые утверждаются только ответственным руководителем. Подход можно встроить в действующие регламенты проектной деятельности.

Предлагаемая модель имеет концептуальный характер. Она не устанавливает универсальные правила применения генеративного искусственного интеллекта и требует адаптации с учетом отрасли, масштаба проекта, требований к конфиденциальности и внутренних регламентов организации. Классификация также не проходила эмпирическую проверку на выборке проектов. Это ограничение определяет направление дальнейшей работы.

Генеративный искусственный интеллект позволяет сократить объем подготовительной и аналитической работы руководителя проекта, но граница его применения должна определяться характером конкретной задачи. В работе уточнено понятие делегирования применительно к интеллектуальной системе, выделены пять критериев оценки задачи и предложена трехуровневая модель распределения работы между системой и руководителем проекта.

Основной принцип модели состоит в том, что техническая возможность автоматизации сама по себе не определяет допустимость делегирования. Чем выше последствия ошибки, значение контекста, управленческая ответственность, чувствительность информации и роль личного взаимодействия, тем больше часть работы, которая должна сохраняться за руководителем. Практическое значение подхода состоит в возможности использовать его при разработке внутренних правил применения генеративного искусственного интеллекта в проектной деятельности.

Список использованных источников

1. Мызрова К.А., Захарова Ю.Н., Фадеева И.П., Качагина О.В. Особенности применения искусственного интеллекта в управлении проектами // Креативная экономика. 2025. Т. 19. № 4. С. 1019–1036. DOI: 10.18334/ce.19.4.122879. EDN OHXWVQ.

2. Раменская Л.А. Искусственный интеллект в управлении проектами: возможности и риски // Вестник Воронежского института высоких технологий. 2024. № 4(51). EDN ZOTTUU.

3. Пономаренко А.С. Внедрение генеративного искусственного интеллекта в бизнес–среду: сложности, тенденции и перспективы // Экономический вестник ДонГТУ. 2024. № 19. С. 64–72. EDN VKGSEG.

4. Калашникова И.В., Несмеянов Д.В. Использование искусственного интеллекта при принятии управленческих решений в проектном менеджменте // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2023. № 12–2(87). С. 205–210. DOI: 10.24412/2500–1000–2023–12–2–205–210. EDN QPCEYA.

5. Зуб А.Т., Петрова К.С. Искусственный интеллект в корпоративном управлении: возможности и границы применения // Государственное управление. Электронный вестник. 2022. № 94. С. 173–187. DOI: 10.24412/2070–1381–2022–94–173–187. EDN FLGKRR.

6. Овчинникова О.П., Лебедева Д.В. Искусственный интеллект в управлении персоналом: возможности и угрозы // Вопросы управления. 2024. Т. 18. № 4. С. 55–66. DOI: 10.22394/2304–3369–2024–4–55–66. EDN QQXSXJ.

7. Михненко П.А. Профессиональная коммуникация с генеративным искусственным интеллектом: тенденция или «мимолетное явление»? // Цифровая

экономика. 2023. № 4(25). С. 5–18. DOI: 10.34706/DE–2023–04–01. EDN GHVZEC.

8. Михненко П.А. Влияние интеллектуальных систем поддержки принятия решений на трансформацию управленческих практик // Управленец. 2025. Т. 16. № 6. С. 2–16. DOI: 10.29141/2218–5003–2025–16–6–1. EDN IHXAKM.

BOUNDARIES OF DELEGATING MANAGERIAL TASKS TO GENERATIVE ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN PROJECT MANAGEMENT

S.V. Gavrishchuk

Gazpromneft ITO, LLC.,
Saint Petersburg, Russia

The article examines the acceptable limits of delegating managerial tasks to generative artificial intelligence in project activities. Delegation is defined as transferring individual information, analytical and preparatory operations without transferring managerial authority or responsibility. Five criteria for evaluating a task are identified and a three–level model for distributing work between an intelligent system and a project manager is proposed. The application of the model is shown using a typical project situation.

Keywords: generative artificial intelligence; project management; managerial tasks; decision–making; delegation; responsibility; automation.

УДК 621.983: 330.111.4

БЕРЕЖЛИВОЕ ПРОИЗВОДСТВО В КУЗНЕЧНО-ШТАМПОВОЧНОМ ПРОИЗВОДСТВЕ

Ю.С. Галкин, С.С. Яковлев

Тульский государственный университет,
г. Тула, Россия

В статье рассматривается применение философии бережливого производства на предприятиях, занимающихся обработкой металлов давлением. Основной акцент сделан на использовании систем компьютерного моделирования для прогнозирования напряженно–деформированного состояния, снижения брака и оптимизации расхода сырья.

Ключевые слова: обработка металлов, экономия ресурсов, виртуальные испытания, износ инструмента, штамповка, экономика завода, прочность деталей.

Бережливое производство в металлургии и машиностроении часто воспринимается исключительно как организационная методология, направленная

на устранение простоев, оптимизацию логистики и улучшение эргономики рабочих мест. Однако в процессах обработки металлов давлением, таких как объемная штамповка или холодное выдавливание, истинная бережливость закладывается задолго до выхода детали в цех, а именно на этапе технологического проектирования. Любая физическая проба штампа обходится предприятию крайне дорого из–за расхода инструментальной стали, машинного времени и колоссальных энергозатрат на нагрев заготовок. Следовательно, главным инструментом устранения производственных потерь сегодня становится виртуальный инжиниринг.

Системы компьютерного моделирования, такие как QForm или Deform, позволяют перенести концепцию бережливости в цифровую среду, исключая метод физических проб и ошибок. Инженер анализирует напряженно–деформированное состояние заготовки до ее фактического существования. Вместо интуитивных догадок технолог видит точную картину распределения интенсивностей деформаций, температурные градиенты и зоны застоя металла. Это напрямую влияет на экономику производства, поскольку позволяет математически выверить объем исходной заготовки. Точный расчет массы металла исключает образование избыточного облоя и снижает затраты на последующую механическую обработку кромок.

Рассмотрим прикладной пример из строительной отрасли, а именно производство массивных металлических фланцев и закладных деталей для стыковки промышленных полиэтиленовых труб высокого давления. При традиционном подходе проектировщики часто закладывают избыточный объем металла, чтобы гарантировать заполнение ручьев штампа. В результате образуется толстый облой, который срезают и отправляют на переплав, что требует дополнительных затрат на энергию и логистику. Смоделировав процесс экструзии или осадки в специализированном программном обеспечении, инженер может скорректировать геометрию исходной заготовки и переходы между ручьями. Металл течет именно туда, где это необходимо, формируя плотную структуру без внутренних дефектов, а масса готовой детали снижается на десять–пятнадцать процентов без малейшей потери эксплуатационной прочности.

Вторым важнейшим аспектом бережливого производства является сохранение и преумножение ресурса технологической оснастки. В процессах горячего деформирования штамп испытывает экстремальные термомеханические нагрузки, чередующиеся с циклами охлаждения смазкой. Компьютерный анализ показывает зоны критического контакта, где скорости течения металла максимальны, а температуры локально превышают допустимые пределы для инструментальной стали. Понимая эту трибологическую и термическую картину, технолог может изменить систему подачи смазки, ввести промежуточные операции подогрева или локально упрочнить конкретные участки матрицы. Увеличение стойкости инструмента в полтора–два раза радикально снижает фонд оплаты труда инструментальщиков, затраты на металл для ремонта и сокращает время внеплановых остановок прессового оборудования.

Отдельного внимания заслуживает прогнозирование скрытых дефектов, таких как внутренние трещины или складки. В строительной индустрии, где закладные детали фундамента, анкерные группы или элементы дренажных систем несут большую нагрузку, наличие внутренней микротрещины недопустимо и может привести к разрушению бетонного массива или просадке основания. Программные комплексы используют сложные критерии разрушения, основанные на накоплении поврежденности материала в зависимости от схемы напряженного состояния. Выявив зону риска на экране монитора, инженер меняет углы наклона матрицы, радиусы скруглений или скорость хода ползуна пресса. Предотвращение выпуска бракованной партии, которая могла бы привести к аварийной ситуации на строительной площадке, является высшим проявлением экономической и социальной эффективности бережливого подхода.

Таким образом, интеграция методов математического моделирования в подготовку производства трансформирует обработку металлов давлением из эмпирического ремесла в точную науку. Бережливое производство перестает быть просто набором правил для рабочих на цеховом уровне и становится фундаментальным свойством самой технологии. Снижение материалоемкости, увеличение стойкости оснастки и гарантированное качество металлоизделий формируют устойчивое конкурентное преимущество предприятия. Это позволяет выпускать надежную продукцию для сложных инфраструктурных и строительных проектов с минимальной себестоимостью, закладывая прочный фундамент как для зданий, так и для финансовой стабильности завода.

Список использованных источников

1. Горохов, В.А. Основы технологии машиностроения и формализованный синтез технологических процессов. В 2–х т.Основы технологии машиностроения и формализованный синтез технологических процессов: Учебник / В.А. Горохов. Ст. Оскол: ТНТ, 2012. 1072 с.

2. Проектирование технологических процессов механической обработки в машиностроении: Учеб. пособие / В.В. Бабук, В.А. Шкред, Г.П. Кривко, Л.И. Медведев; Под. ред. В.В. Бабука. Высш. шк., 1987, с. 255.

3. Справочник технолога – машиностроителя. / Под ред. А.Г. Косиловой, Р.К. Мещерякова. М.: Машиностроение, 1985. Т.1. 656 с., 496 с.

4. Бунтури Д.Т., Шеховцов С.Д. Повышение экономической эффективности использования штамповой оснастки за счет увеличения ее износостойкости // Евразийское пространство: экономика, право, общество. ГБУН «Юго–Осетинский научно–исследовательский институт». 2025. №4. С. 17–19.

5. Ващенко А.И., Касьянова И.В. Улучшение качества деталей с помощью анализа технологического процесса при их получении методом штамповки // Евразийское пространство: экономика, право, общество. ГБУН «Юго–Осетинский научно–исследовательский институт». 2025. № 3. С. 12–14.

6. Галкин Ю.С., Яковлев С.С. Обзор технологических преимуществ и особенностей процесса холодного выдавливания деталей типа оболочка из прутковых заготовок // Проблемы развития предприятий: теория и практика:

сборник статей XIII Международной научно–практической конференции Пенза: Пензенский государственный аграрный университет, 2026. С. 201–204.

7. Кухарь В.Д., Яковлев С.С., Шишкина А.А., Шеховцов С.Д. Исследование повреждаемости и вероятности образования дефектов при штамповке гофрированных в продольном направлении трубчатых заготовок // Черные металлы. 2026. № 5. С. 83–87.

LEAN PRODUCTION IN FORGING AND STAMPING INDUSTRY

Y.S. Galkin, S.S. Yakovlev

Tula State University,
Tula, Russia

The article examines the application of lean production philosophy at enterprises engaged in metal forming. The main focus is on the use of computer modeling systems to predict the stress-strain state, reduce defects, and optimize raw material consumption.

Keywords: metal processing, resource savings, virtual testing, tool wear, stamping, plant economics, part strength.

УДК 338.2

АНАЛИЗ РЕГИОНАЛЬНЫХ ПРОГРАММ КАК ОСНОВЫ ДЛЯ ВНЕДРЕНИЯ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫХ ТРАНСПОРТНЫХ СИСТЕМ В ГОРОДСКИХ АГЛОМЕРАЦИЯХ

М.А. Геллер

Московский университет «Синергия»,
г. Москва, Россия

Статья посвящена анализу региональных программ как основы внедрения интеллектуальных транспортных систем (ИТС) в городских агломерациях. На примере Пермской городской агломерации рассмотрены функции государственной программы Пермского края, локального проекта ИТС, программы комплексного развития транспортной инфраструктуры и комплексной схемы организации дорожного движения. Установлено, что действующая совокупность документов обеспечила финансирование и техническое развитие системы, однако применяемые показатели преимущественно отражают количество введенных модулей и подключенных объектов. Предложено согласовывать региональные программы и документы транспортного планирования посредством установления связи между выявленной транспортной проблемой, мероприятием ИТС, источником финансирования и показателем фактического изменения параметров движения.

Ключевые слова: интеллектуальная транспортная система, городская агломерация, региональная программа, транспортное планирование, локальный проект ИТС, Пермский край.

Введение

Интеллектуальные транспортные системы (ИТС) внедряются в крупнейших городах и городских агломерациях, где рост интенсивности движения и недостатки в организации транспортных потоков приводят к перегрузке основных магистралей. С помощью ИТС органы управления транспортом получают данные о дорожной обстановке, регулируют движение и координируют работу общественного транспорта [2]. Поскольку внедрение проектов ИТС требует значительных бюджетных затрат на приобретение оборудования и программного обеспечения, создание каналов связи, интеграцию подсистем и последующее обслуживание, результативность внедрения зависит от качества технических решений и согласованности программного планирования на региональном и муниципальном уровнях.

Эффективному развитию ИТС в городских агломерациях препятствуют недостаток финансирования, несовместимость оборудования, дефицит квалифицированных кадров и слабая координация участников проекта [7]. Часть ограничений возникает вследствие того, что государственные программы, локальные проекты, программы комплексного развития транспортной инфраструктуры и комплексные схемы организации дорожного движения принимаются в разные периоды, а предусмотренные программами мероприятия могут различаться по срокам, территории реализации и ожидаемым результатам.

В Транспортной стратегии Российской Федерации до 2030 года с прогнозом до 2035 года ставятся задачи внедрения умных систем на дорогах для контроля потоков машин и общественного транспорта, снижения числа аварий за счет точного контроля и оперативного реагирования на дорожные происшествия, создания систем информирования и оплаты. Необходимым условием достижения задач стратегии является внедрение интеллектуальных транспортных систем на улично–дорожной сети и общественном транспорте [14]. Распределение обязанностей между федеральными, региональными и местными органами власти при внедрении ИТС регулируется Федеральным законом № 443–ФЗ [8].

В субъектах Российской Федерации создание ИТС регулируется региональными программами и проектами, которые учитывают транспортные проблемы отдельных агломераций. Однако мероприятия, финансирование и показатели их выполнения распределены между несколькими документами [4]. Поскольку документы транспортного планирования формируются на разной информационной основе, установленные в них сроки и показатели могут не совпадать. В результате органы власти не всегда могут сопоставить расходы на ИТС с изменением скорости движения, продолжительности задержек и загрузки дорог [12; 13].

Проблема, обусловленная особенностями регулирования ИТС, определяет цель настоящего исследования, которая заключается в оценке достаточности

и согласованности региональных программно–проектных документов, образующих основу внедрения интеллектуальных транспортных систем в городских агломерациях.

В качестве объекта исследования выбрана Пермская городская агломерация, где внедрение ИТС осуществляется с 2020 года, а в 2022 году завершилось создание Единой платформы управления транспортной системой. Под региональными программами в рамках исследования понимается совокупность государственных программ субъекта РФ, региональных и локальных проектов, а также документов комплексного транспортного планирования, содержащих цели, мероприятия, ресурсы и показатели внедрения ИТС.

Результаты и обсуждение

Внедрение ИТС в городских агломерациях регулируется документами федерального и регионального уровней. Федеральные органы устанавливают требования к составу системы и предоставлению бюджетного финансирования, а субъект Российской Федерации определяет мероприятия, сроки их выполнения и ответственных исполнителей. Для получения федеральной субсидии регион представляет локальный проект создания или модернизации ИТС, в котором описывается транспортная система агломерации, указываются внедряемые подсистемы, этапы работ и планируемый уровень зрелости ИТС [10].

Выбора подсистем интеллектуальной транспортной системы (ИТС) осуществляется на основе сведений о состоянии отдельных участков дорожной сети и планируемых изменениях транспортной инфраструктуры, которые содержатся в программе комплексного развития транспортной инфраструктуры (ПКРТИ), состав которой установлен постановлением Правительства РФ от 25 декабря 2015 г. № 1440. При разработке ПКРТИ оцениваются интенсивность и скорость движения, загрузка дорог, пассажиропотоки и аварийность, прогнозируется транспортный спрос, определяются мероприятия, сроки их выполнения и источники финансирования [11]. Уточнения относительно того, на каких участках требуется изменить схему движения, скорректировать светофорное регулирование, организовать парковки или установить средства контроля транспортных потоков, представлены в комплексной схеме организации дорожного движения (КСОДД) [8].

Данные, содержащиеся в ПКРТИ и КСОДД, достаточны для обоснования выбора участков внедрения ИТС, однако согласованность документов обеспечивается лишь в том случае, если выявленные в ПКРТИ и КСОДД проблемы учитываются в локальном проекте, а сроки внедрения подсистем соответствуют очередности развития улично–дорожной сети. Финансирование мероприятий, ответственные исполнители и показатели их выполнения закрепляются в государственной программе субъекта Российской Федерации.

Следовательно, для реализации проекта необходимо согласовать сведения и решения, закреплённые в документах транспортного планирования, государственной программе субъекта Российской Федерации, региональном и локальном проектах ИТС. Региональный и локальный проекты переводят предусмотренные расходы в конкретные этапы создания ИТС, тогда как документы

транспортного планирования определяют территории и транспортные процессы, для управления которыми применяются цифровые решения. Таким образом, правовой основой развертывания ИТС является совокупность взаимосвязанных документов, в которых закреплены транспортные проблемы, состав мероприятий, объёмы финансирования и ожидаемые результаты.

Внедрение ИТС в Пермской городской агломерации началось в 2020 году в рамках федерального проекта «Общесистемные меры развития дорожного хозяйства». На региональном уровне финансирование и организационное сопровождение соответствующих мероприятий обеспечивала государственная программа Пермского края «Развитие транспортной системы», утвержденная постановлением Правительства Пермского края от 3 октября 2013 г. № 1323–п [9]. Включение мероприятий ИТС в действующую государственную программу позволило связать федеральную поддержку с расходными обязательствами региона и деятельностью краевого Министерства транспорта.

Техническая последовательность работ была определена в локальном проекте интеллектуальной транспортной системы Пермской городской агломерации, в соответствии с которой предусматривалось создание единой платформы для сбора и обработки транспортных данных, а затем подключение к ней уже действующие подсистемы. Локальный проект уточнял содержание мероприятия государственной программы: определял состав модулей, очередность их ввода и порядок интеграции оборудования и программных решений.

Первый этап завершился в ноябре 2022 года. Созданная Единая платформа управления транспортной системой (ЕПУТС) включала восемь модулей. Три из них обеспечивали работу геоинформационной системы, электронной системы координирования дорожного движения и цифровой модели транспортной системы – «Цифрового двойника». Остальные модули использовались для управления транспортными потоками, дорожными работами, общественным транспортом и парковочным пространством. В 2023 году с платформой интегрировали девять действующих подсистем, включая метеомониторинг, видеонаблюдение, светофорное управление, учёт пассажиропотока и оплаты проезда, региональную навигационно–информационную систему и весогабаритный контроль [3]. К концу 2024 года автоматизированное управление было распространено на 55 % всех светофорных объектов агломерации (232 светофорных объекта, оборудованных транспортными детекторами). Для сбора данных на дорогах использовались 626 пунктов контроля транспортных потоков и более 500 камер. Ввод платформы создал общую информационную среду для ранее раздельно функционировавших технических средств и позволил агломерации достичь первого уровня зрелости ИТС.

В 2023 году развитие системы продолжилось путем интеграции девяти инструментальных подсистем. К платформе подключались средства метеомониторинга, видеонаблюдения, светофорного управления, мониторинга параметров транспортных потоков, учета пассажиропотока и другие информационные системы транспортной отрасли. К концу 2024 года количество интегрированных подсистем увеличилось до десяти, а функционал платформы был до-

полнен средствами управления при чрезвычайных ситуациях, транспортного прогнозирования и оценки эффективности ИТС [3]. По состоянию на февраль 2025 года интеграционная платформа Пермской городской агломерации включала двенадцать функциональных модулей и была интегрирована с десятью инструментальными подсистемами [1].

Вместе с тем содержание региональной программы преимущественно характеризует выполнение мероприятий посредством показателей создания и оснащения системы. Количество введенных модулей, подключенных подсистем, детекторов и светофорных объектов позволяет контролировать ход проекта, однако не раскрывает, в какой степени внедрение ИТС изменило параметры движения на территории всей агломерации. Для такой оценки необходимо сопоставлять технологические результаты с динамикой средней скорости, времени поездки, транспортных задержек, аварийности и регулярности общественного транспорта.

Реализация ИТС в Пермской городской агломерации проходила последовательно. Предусмотренные программой средства сначала направили на создание единой платформы, после чего к ней стали подключать отдельные транспортные подсистемы. Государственная программа закрепляла расходы и показатели выполнения, а локальный проект определял состав и очередность технических работ. После ввода основных модулей возникла задача определения того, на каких участках дорожной сети развитие ИТС даст необходимый транспортный результат. Принятие решений о выборе объектов для адаптивного светофорного регулирования, предоставления приоритета общественному транспорту и управления парковочным пространством, требует данных о транспортном спросе, загрузке дорог и развитии городской территории, которые содержатся в программе комплексного развития транспортной инфраструктуры и комплексной схеме организации дорожного движения.

На официальном сайте администрации Перми размещён проект программы комплексного развития транспортной инфраструктуры города на 2025–2043 годы [5], в соответствии с которым дальнейшее развитие транспортной инфраструктуры может планироваться с учётом уже созданной интеллектуальной транспортной системы. Однако, поскольку единая платформа и часть подсистем были введены до подготовки этого документа, решения первых этапов проекта основывались, главным образом, на локальном проекте ИТС и требованиях федерального финансирования без прямой связи с долгосрочными мероприятиями ПКРТИ. Кроме того, документ в настоящее время имеет статус проекта.

Комплексная схема организации дорожного движения города Перми и муниципальные проекты организации дорожного движения содержат сведения об участках, на которых требуется регулировать транспортные потоки и устанавливать средства мониторинга [6]. Данные документы дополняют ПКРТИ и локальный проект данными, необходимыми для выбора конкретных объектов внедрения.

В региональной программе и локальном проекте прослеживается разобщённость подходов к оценке результатов внедрения ИТС. В государственной программе Пермского края «Развитие транспортной системы» и локальном проекте интеллектуальной транспортной системы Пермской городской агломерации выполнение мероприятий оценивается преимущественно по количеству созданных модулей и подключённых объектов. В программе комплексного развития транспортной инфраструктуры и комплексной схеме организации дорожного движения города Перми применяются показатели скорости движения, продолжительности задержек и загрузки дорог. Вследствие наличия различий в показателях невозможно установить, как ввод отдельных подсистем ИТС повлиял на транспортную ситуацию.

Для устранения несоответствия показателей, по которым оцениваются техническое выполнение проекта и его влияние на транспортную ситуацию, мероприятия ИТС целесообразно закреплять в региональной программе с указанием транспортной проблемы, отраженной в ПКРТИ или КСОДД. Показатели реализации должны включать технологическую и транспортную составляющие: ввод модуля или подключение объекта необходимо сопоставлять с изменением скорости движения, времени поездки, продолжительности задержек либо регулярности общественного транспорта. Вышеописанный порядок позволит оценивать результат региональной программы по влиянию ИТС на транспортную систему агломерации.

Заключение

В ходе исследования установлено, что региональные программы образуют основу внедрения ИТС при их рассмотрении как совокупности государственных, проектных и транспортно–планировочных документов. На примере Пермской городской агломерации выявлено, что применяемые показатели, предназначенные для транспортного обоснования дальнейшего развития ИТС, преимущественно характеризуют техническую зрелость системы, ограничивая оценку влияния произведенных расходов на транспортную ситуацию. Для последующего развития ИТС предложено обеспечить сквозную связь между выявленной транспортной проблемой, мероприятием региональной программы, техническим решением локального проекта и показателем фактического результата. Согласование документов по данному принципу позволит использовать региональные программы как инструмент управления транспортными изменениями, а не только как основание для финансирования и контроля ввода оборудования.

Список использованных источников

1. В Пермском крае продолжается внедрение ИТС // Министерство транспорта Пермского края: офиц. сайт. – 19 февраля 2025 г. – URL: https://mintrans.permkrai.ru/novosti/ (дата обращения: 13.07.2026).

2. Васильева М.Е. Интеллектуальные транспортные системы в российских агломерациях: сущность, структура и направления развития / Васильева М.Е., Волкова Е.М., Романов А.С. // Инновационные транспортные системы и технологии. – 2023. – Т. 9. – № 4. – С. 117–128. – DOI: 10.17816/transsyst202394117–128.

3. Внедрение интеллектуальных транспортных систем в регионах России продолжается // Министерство транспорта Пермского края: офиц. сайт. – 11 ноября 2024 г. – URL: https://mintrans.permkrai.ru/novosti/ (дата обращения: 11.07.2026).

4. Интеллектуальные транспортные системы: итоги 2025 года и планы развития // Министерство транспорта Российской Федерации: офиц. сайт. – 5 февраля 2026 г. – URL: https://mintrans.gov.ru/press–center/news/12411 (дата обращения: 29.07.2026).

5. Комплексное развитие города Перми по сферам деятельности. Проект решения Пермской городской Думы «Об утверждении Программы комплексного развития транспортной инфраструктуры города Перми на 2025–2043 годы» // Официальный сайт муниципального образования город Пермь. – URL: https://www.gorodperm.ru/docs/kompleks2034/ (дата обращения: 14.07.2026).

6. Комплексные схемы организации дорожного движения // ГКУ «Центр безопасности дорожного движения Пермского края»: офиц. сайт. – URL: https://www.cbddperm.ru/dorozhnaya–deyatelnost/kompleksnye–skhemy–organizatsii–dorozhnogo–dvizheniya (дата обращения: 12.07.2026).

7. Кузнецов С.А. Организационно–технические аспекты внедрения интеллектуальных транспортных систем в городских агломерациях / Кузнецов С.А., Николаев В.А. // Экономика и управление. – 2025. – Т. 31. – № 6. – С. 728–737. – DOI: 10.35854/1998–1627–2025–6–728–737.

8. Об организации дорожного движения в Российской Федерации и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации: Федеральный закон от 29 декабря 2017 г. № 443–ФЗ.

9. Об утверждении государственной программы Пермского края «Развитие транспортной системы»: постановление Правительства Пермского края от 3 октября 2013 г. № 1323–п.

10. Об утверждении Методических рекомендаций по разработке заявок (включая локальные проекты по созданию и модернизации интеллектуальных транспортных систем) субъектов Российской Федерации на получение субсидий из федерального бюджета: распоряжение Министерства транспорта Российской Федерации от 27 апреля 2024 г. № АК–95–р.

11. Об утверждении требований к программам комплексного развития транспортной инфраструктуры поселений, муниципальных округов, городских округов: постановление Правительства Российской Федерации от 25 декабря 2015 г. № 1440.

12. Пугачев И.Н. Реализация программ комплексного развития транспортных инфраструктур агломераций и соседствующих субъектов Российской Федерации на основе создания информационной системы / Пугачев И.Н., Щеглов В.И. // Транспорт и сервис. – 2021. – № 9. – С. 7–16.

13. Сырцова Е.А. Эффекты внедрения интеллектуальных транспортных систем в регионах России / Сырцова Е.А. // Государственное управление. Электронный вестник. – 2023. – № 101. – С. 159–169. – DOI: 10.24412/2070–1381–2023–101–159–169.

14. Транспортная стратегия Российской Федерации до 2030 года с прогнозом до 2035 года: утв. распоряжением Правительства Российской Федерации от 27 ноября 2021 г. № 3363–р.

ANALYSIS OF REGIONAL PROGRAMS AS A BASIS FOR THE INTRODUCTION OF INTELLIGENT TRANSPORT SYSTEMS IN URBAN AGGLOMERATIONS

M.A. Geller

Moscow University «Synergy,
Moscow, Russia

The article is devoted to the analysis of regional programs as the basis for the introduction of intelligent transport systems (ITS) in urban agglomerations. Using the example of the Perm urban agglomeration, the functions of the Perm Krai state program, the local ITS project, the program for the integrated development of transport infrastructure and the integrated traffic management scheme are considered. It was established that the current set of documents provided financing and technical development of the system, however, the applied indicators mainly reflect the number of modules introduced and connected facilities. It is proposed to coordinate regional transport planning programs and documents by establishing a link between the identified transport problem, ITS activities, the source of funding and the indicator of actual changes in traffic parameters.

Keywords: intelligent transport system, urban agglomeration, regional program, transport planning, local ITS project, Perm Region.

УДК 331.108

ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В КИТАЙСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

К.Б. Герасимов, О.В. Новоселова

Самарский национальный исследовательский университет
имени академика С. П. Королева,
г. Самара., Россия

В статье определено, как управление человеческими ресурсами влияет на благополучие сотрудников. Данные получены в результате анкетирования преподавателей из китайских университетов. Связь между управлением человеческими ресурсами и благополучием не является прямой и опосредована эмоциональной вовлеченностью и интенсификацией труда. Показано, что организационная справедливость оказывает сдерживающее влияние при наличии систем, ориентированных на контроль.

Ключевые слова: управление человеческими ресурсами, эмоциональная вовлеченность, интенсификация труда, организационная справедливость.

Большинство исследований, посвященных влиянию методов управления человеческими ресурсами на деятельность организаций, характеризуются тремя основными особенностями. Во–первых, несмотря на то, что большинство исследований проводится в коммерческом, а не в государственном секторе, полученные модели управления применяются в обоих случаях. Во–вторых, большинство исследований сосредоточено на эффективности работы организации, при этом меньше внимания уделяется результатам деятельности сотрудников, в том числе их благополучию на рабочем месте. В–третьих, исследователи придерживаются универсального подхода, предполагающего, что набор лучших практик будет эффективен во всех организациях, отраслях и культурах, без учета контекста. Изучение этих менее изученных областей внесет ценный вклад в развитие научной мысли.

В работах [4, 5] рассматривается вопрос о том, как управление человеческими ресурсами влияет на благополучие преподавателей. В ней также анализируется опосредующее влияние интенсификации труда и эмоциональной привязанности к работе, а также сдерживающее влияние воспринимаемой организационной справедливости. Данные были получены в ходе анкетирования преподавателей из китайских университетов. Данные были проанализированы с помощью метода моделирования структурными уравнениями.

До 1990–х годов в государственных организациях Китая преобладала система управления человеческими ресурсами, основанная на принципе «железной рисовой чаши», которая была выгодна сотрудникам, поскольку обеспечивала высокую гарантию занятости, справедливую систему оплаты труда и пожизненное социальное обеспечение [1]. Однако эта система считалась неэффективной из–за дисбаланса между усилиями и вознаграждением: работодатели вкладывали слишком много, возлагая на сотрудников неограниченную ответственность и не стимулируя их к ответной высокой производительности труда [2].

В последнее десятилетие наметилась тенденция к отказу от этой системы, и в китайских университетах стали внедряться инновационные подходы к управлению человеческими ресурсами, такие как оплата по результатам работы и заключение срочных трудовых договоров [3]. Этот тип реформ всё продолжается, и университеты придерживаются подхода, при котором для действующих сотрудников сохраняются некоторые элементы старой системы, например гарантированная пожизненная занятость в отличие от срочных трудовых договоров для новых сотрудников.

В западных странах произошёл переход от систем, ориентированных на контроль, предполагающих тщательный надзор, соблюдение правил, поощрение и наказание, к системам, ориентированным на обязательства, которые рассматривают повышение приверженности сотрудника организации как лучший способ добиться высокой производительности труда. Однако в китайских уни-

верситетах действует гибридная система управления персоналом, сочетающая в себе элементы управления человеческими ресурсами, ориентированных как на контроль, так и на обязательства.

Благополучие, связанное с работой, – это то, как люди оценивают свою работу. В данном исследовании этот показатель рассматривается через призму удовлетворенности работой, тревожности и депрессии. В научных исследованиях преобладают две точки зрения на взаимосвязь между управлением человеческими ресурсами и благополучием, связанным с работой.

Во–первых, существует оптимистическая точка зрения, предполагающая «взаимную выгоду», то есть, что и работодатели, и сотрудники получают выгоду от ориентированных на приверженность практик управления человеческими ресурсами за счет улучшения организационной эффективности и благополучия сотрудников. Согласно второй, пессимистичной, точке зрения, основанной на концепции «противоречивых результатов», интересы работодателей и сотрудников несовместимы.

Руководство может повысить эффективность организации за счет внедрения практик управления человеческими ресурсами, ориентированных на приверженность, но это происходит за счет снижения благополучия сотрудников, на которое негативно влияют возросшие требования к работе, вызывающие тревожность и неудовлетворенность работой. Руководители, придерживающиеся модели управления, ориентированной на приверженность, используют контроль и полномочия в интересах работодателя. Исследования, в которых организация рассматривается с точки зрения одной из этих концепций, привели к неоднозначным результатам.

В реальности организации, в том числе китайские университеты, используют гибридную модель управления человеческими ресурсами, сочетая практики, ориентированные на приверженность, для максимизации интересов обеих сторон, с механизмами контроля для предотвращения недобросовестного поведения и разрешения конфликтов, и изучают влияние этих факторов на благополучие, связанное с работой.

Взаимосвязь между методами управления человеческими ресурсами и благополучием на рабочем месте может быть неоднозначной, особенно если речь идет о гибридной модели, в которой, вероятно, задействованы опосредующие факторы.

Интенсификация труда является серьезной проблемой с точки зрения концепции «противоречивых результатов». Согласно теории «требуемые ресурсы – требования работы», если повышенные требования к работе сочетаются с ограниченными ресурсами, это негативно сказывается на благополучии сотрудников. Это касается и китайских ученых, которые переходят от «системы гарантированной занятости» к ориентированным на контроль методам управления человеческими ресурсами, основанным на сдельной оплате труда и аттестации.

Эмоциональная вовлеченность – это эмоциональная привязанность к организации, отождествление с ней и участие в ее деятельности. С точки зрения

концепции «взаимной выгоды», это считается желательным результатом. Если такие ресурсы, как возможности карьерного роста и обучения, программы по поддержанию баланса между работой и личной жизнью и высокая оплата труда, сочетаются с повышенными требованиями к работе, это не обязательно негативно сказывается на благополучии сотрудников. Исследования показали, что высокий уровень приверженности организации положительно связан с удовлетворенностью работой и психологическим здоровьем и отрицательно – с тревожностью, депрессией и эмоциональным выгоранием.

Организационная справедливость – это восприятие сотрудниками справедливости внутри организации, которое может влиять на их приверженность, удовлетворенность работой и психологическое здоровье. Согласно теории «требуемые ресурсы – требования работы», организационная справедливость является одним из ресурсов организации и, следовательно, может смягчать негативные последствия реформ в сфере управления человеческими ресурсами. В контексте китайских университетов, если преподаватели положительно воспринимают справедливое перераспределение ресурсов в рамках проводимых реформ в сфере управления человеческими ресурсами, это может снизить уровень стресса и неопределённости.

В этом исследовании рассматривается влияние гибридного подхода к управлению человеческими ресурсами в китайских университетах, а также факторов, которые опосредуют и смягчают его последствия.

Были сделаны следующие ключевые выводы:

– управление человеческими ресурсами, ориентированное на приверженность, положительно связано с организационной приверженностью и удовлетворённостью сотрудников своей работой и отрицательно – с депрессией и тревожностью, связанной с работой;

– управление человеческими ресурсами, ориентированное на контроль, также положительно связано с удовлетворённостью сотрудников своей работой. Это говорит о том, что, если сотрудники считают применяемые методы разумными и необходимыми для успеха организации, это не оказывает негативного влияния на их благополучие;

– показано, что интенсификация труда и эмоциональная приверженность частично опосредуют связь между управлением человеческими ресурсами, ориентированным на приверженность, и удовлетворённостью сотрудников своей работой и депрессией, связанной с работой, а также полностью опосредуют связь между управлением человеческими ресурсами, ориентированным на приверженность, и тревожностью, связанной с работой;

– доказано, что организационная справедливость оказывает сдерживающее влияние на взаимосвязь между управлением человеческими ресурсами, ориентированным на контроль, и благополучием сотрудников, чего нельзя сказать об управлении человеческими ресурсами, ориентированном на приверженность. Это может быть связано с тем, что в рамках управления человеческими ресурсами, ориентированного на приверженность, уже применяются принципы

организационной справедливости, поэтому внедрение новых практик не окажет столь заметного эффекта.

Таким образом, руководители должны знать, что организационная справедливость оказывает сдерживающее влияние на системы, ориентированные на контроль, и может быть использована для смягчения негативного влияния этих практик управления человеческими ресурсами на благополучие сотрудников.

Организациям следует внедрять больше практик управления человеческими ресурсами, ориентированных на приверженность, поскольку они могут привести к более сбалансированному сочетанию эффективности работы организации и благополучия сотрудников, что позволит всем сторонам оказаться в выигрыше.

Список использованных источников

1. Аршавский Г.А. HR в современном Китае: актуальные проблемы управления // Менеджмент сегодня. – 2024. – № 2. – С. 170–176.

2. Жмачинский В.И., Чжан Ч. Особенности управления персоналом за рубежом // Экономика и предпринимательство. – 2021. – № 1(126). – С. 1134–1142.

3. Трейман М.Г., Хэ Г. Методы повышения эффективности кадрового потенциала в Китае // Экономика строительства. – 2025. – № 5. – С. 177–180.

4. Guo Y., Xiong Y. Development and validation of a scale for compassionate human resource management practices // Personnel Review. 2026. Vol. 55, Iss. 5. pp. 1413–1436.

5. Ma Y., Teng Y., Yan B. Study of double–edged sword effect of green human resource management on hospitality employees' organizational citizenship behavior for the environment // Chinese Management Studies. 2026. Vol. 20, Iss. 3. pp. 633–655.

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICE IN CHINESE ORGANIZATIONS

K.B. Gerasimov, O.V. Novoselova

Samara National Research University
Samara, Russia

This article examines how human resource management influences employee well–being. The data were collected from a survey of faculty members at Chinese universities. The relationship between human resource management and well–being is not direct and is mediated by emotional engagement and work intensification. Organizational justice is shown to have a moderating effect in the presence of control–oriented systems.

Keywords: human resource management, emotional engagement, work intensification, organizational justice.

УДК 330.1

ПРОЕКТИРОВАНИЕ ПОДПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ИННОВАЦИЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Б.Н. Герасимов

Самарский университет государственного управления «Международный институт рынка», г. Самара, Россия

Исследование и реформирование состава и содержания атрибутов подпроцесса управления эффективностью инноваций ориентировано на повышение эффективности экономических систем типа «организация». Выбранные методологические инструменты позволяют оценить деятельность данного подпроцесса в рамках процессного управления на основе исследования состояния его структурных атрибутов. Выявление существующих проблем, определение предложений по их устранению с использованием сценария улучшения деятельности позволит модернизировать данный подпроцесс управления для повышения результативности выбранной организации в целом.

Ключевые слова: организация, подпроцесс управления, эффективность инноваций, атрибуты управления, проблемы, предложения, технология управления.

Актуальность данной работы состоит в том, что с переходом экономики государства на основы рыночного хозяйства усиливается многоаспектное значение инноваций и инновационной деятельности.

Современные экономические системы типа «организация», которые функционируют в сложной социально–экономической среде, должны постоянно реагировать на вызовы времени, формировать адекватные ответы, в т.ч. создавать и внедрять разного рода инновации, которые обеспечивают им устойчивое функционирование и эффективную деятельность в рыночной экономике.

В современных условиях любая инновация нацелена на достижение практического коммерческого результата, оцениваемого в экономических показателях (доход, прибыль. рентабельность) [1, 2, 14]. Поэтому инновационная идея, положенная в основу инновационного проекта, имеет параметры, задающие необходимость и возможность получения положительных экономических результатов, после выхода нового продукта на рынок. При этом значимую роль играет подпроцесс управления эффективностью инноваций, который весьма актуален для всего процесса управления инновациями организации [11, 13, 15]. Данный подпроцесс управления должен быть выполнен на нормативном уровне, т.е. содержать не только все необходимые данные по всем элементам направляющих, ресурсных и оценочных атрибутов, но содержать полноту и достоверность их описания.

Подпроцесс управления эффективностью инноваций по работе [6] – это деятельность, которая выполняется на основе полного цикла управленческой

деятельности при формировании, поддержании и реализации атрибутов инноваций от замысла до получения фактических экономических показателей в рыночной среде с полной или частичной компенсацией затрат на их создание и продвижения. Содержание атрибутов деятельности подпроцесса управления эффективности инноваций организации по работам [5, 8] приведены в табл. 1.

Таблица 1 – Содержание атрибутов подпроцесса управления эффективностью инноваций

Наименование атрибута ПУ	Определение
Вход	Потребность в окупаемости затрат на инновационную деятельность в течение определенного времени на основе регистрации данных в рамках её выполнения и полученных результатов от внедрения инноваций на рынке
Преобразования входа в выход	Исследование результативности действующего подпроцесса управления, принятие решения построения нормативного процесса управления, подбор квалифицированных специалистов для реализации инноваций, создание отдела, занимающегося инновационными разработками приобретение оборудования для инновационных программных решений. использование модели сбора научных идей. приглашения в организацию эксперт, которые должен определить сроки, полное обеспечение программными средствами. разработка мероприятий по обучению и проведению консультаций, контроль выполнения текущего плана работ и новаторских технологий, проведения испытаний работы разработанных ИТ–сервисов/технологий
Выход	Удовлетворенность окупаемостью затрат на инновационную деятельность в течение определенного времени на основе регистрации всех данных в рамках их выполнения и полученных фактических результатов
Информационные ресурсы	Приказы, протоколы, положения, экспертные листы, графики и статистика
Методические ресурсы	Интервью; анкетирование, опрос, сценарий, мозговая атак, морфологический анализ; должностные инструкции специалистов и управленцев
Трудовые ресурсы	Специалисты по инновациям, менеджеры, экономисты, новаторы, специалисты по коммуникациям
Правовые ресурсы	ФЗ «Об инновационной деятельности и государственной инновационной политике», ГК РФ, ГОСТ, ТК РФ, постановления, регламенты
Критерии качества	Своевременность, полнота, достоверность данных об ИД организации, общественное признание идей
Критерии эффективности	Увеличение чистой прибыли, рентабельность продукции и услуг от инноваций

Рассмотренные атрибуты заданного подпроцесса управления необходимы для использования в базовой организация для последующего исследования и реформирования основных подпроцессов управления инновациями и их частей в рамках повышения эффективности деятельности организации [7].

В качестве базовой организации выбран НТЦ «Сатурн» – ведущая проектно–консалтинговая фирма в области связи и телерадиовещания. Продукты её деятельности предназначены для операторов мобильной связи, крупных организаций и государственных структур, разработка и производство оборудова-

ния для государственных структур, решения для сетей 3G/4G/LTE. Содержательная характеристика атрибутов деятельности НТЦ «Сатурн» приведена в табл. 2.

Таблица 2 – Содержание атрибутов деятельности НТЦ «Сатурн»

Наименование	Характеристика
Продукт	Оборудование фиксированной связи, комплексные системы безопасности
Цель	Получение повышенной прибыли на основе положительного результата по инновационной эффективности
Миссия	Создание высокотехнологичных, надежных средств связи и информационных систем
Вход	Потребность в обеспечения надежной сотовой связи и радиовещания, разработка и поддержание систем экстренного оповещения
Преобразования входа в выход	Анализ и обработка входных данных, планирование и организация работ, закупка материалов и оборудования, распределение трудовых ресурсов и управление персоналом, выполнение работ в соответствии с требованиями и нормативами, контроль качества выполненных работ, отчетность и документальное оформление результатов работ, финансовый учет и управление бюджетом, анализ эффективности деятельности и принятие решений; управление клиентскими отношениями и стратегиями развития
Выход	Увеличение чистой прибыли организации. Высокая конкурентоспособность, выход на рынок новых технологий.
Структура	Управление разработками, отдел связи и телекоммуникаций, отдел мониторинга, отдел разработки ПО, отдел контроля качества и процессов IT, сектор поддержки сети, отдел информационной безопасности, юридический отдел, сектор поддержки пользователей, отдел маркетинга, отдел финансирования учета и отчетности
Технологии операции	Исследование, разработка инновационного продукта, проектирование, производство, продажа своих технологий для обеспечения хорошей сотовой связи и радиовещания, получение прибыли

Существующее состояние атрибутов подпроцесса управления эффективностью инноваций НТЦ «Сатурн» отличается от нормативного состояния, что связано с недооценкой важности данного подпроцесса управления в деятельности организации и соответственно отсутствуют некоторые документы, методические средства, специалисты, т.е. не выполняются требования к состоянию атрибутов на нормативном уровне [12].

Фрагмент содержания существующего состояния атрибутов подпроцесса управления эффективностью инноваций в НТЦ «Сатурн» представлен в табл. 3.

Таблица 3 – Содержание атрибутов существующего подпроцесса управления эффективностью инноваций в НТЦ «Сатурн»

Наименование атрибута	Характеристика
Информационные ресурсы	Отчёт о поставке различных компонентов, сертификаты качества, договора сотрудничества с IT–организациями, бумага, канцтовары
Методические ресурсы	Инструкции, технологии, должностные инструкции специалистов и управленцев
Трудовые ресурсы	Директор, IT–специалисты, менеджеры по направлениям (продажи, персонал, качество, информация, безопасность), маркетологи, аналитики, экономисты
Критерии качества	Новинки, технологичность, выполнение требований стандартов качества.
Критерии эффективности	Прирост объема продаж, улучшение использования производственных мощностей

Большинство организаций не обходится без каких–либо трудностей в работе, но путем анализа и управленческих решений любая трудная ситуация будет решена с минимальными потерями для организации. Фрагмент результатов исследования проблем подпроцесса управления эффективностью инноваций в НТЦ «Сатурн» представлен в табл. 4.

Таблица 4 – Проблемы, выявленные в подпроцессе управления эффективностью инноваций НТЦ «Сатурн»

Наименование проблемы	Причина возникновения	Ожидаемые последствия
Низкий уровень результатов введения инноваций	Ограниченный доступ к информационным ресурсам, недостаток высококвалифицированных специалистов–аналитиков	Снижение продаж новой продукции, риск потери сертификации продукции
Недостаток квалифицированных специалистов	Отсутствие у сотрудников организации необходимых знаний, умений, низкий уровень организации переподготовки и повышения квалификации персонала	Снижение производительности труда, ослабление корпоративной культуры
Низкая эффективность от внедрения новшеств	Нерегулярная оценка риска реализации научных разработок, отсутствие информации отечественного и зарубежного опыта	Издержки организации от неэффективного внедрения инноваций
Несоблюдение сроков продвижения инноваций	Отсутствие полноценного содержания этапов и сроков их выполнения, отсутствие финансовых ресурсов и их источников	Снижение уровня планирования качества продукции
Отсутствие экономического роста организации	Отсутствие полноты оценки рисков, нет новизны в предполагаемых решениях, конкурентоспособность технических разработок оставляет желать лучшего	Снижение эффективности инноваций, потеря доверия покупателей

Особое внимание следует уделить повышению квалификации сотрудников, это соответственно подразумевает определенные денежные затраты. Также необходимо улучшить реализацию управления инновационной политикой организации, это даст значительное преимущество перед конкурентами, что соответственно повысит долю организации на рынке. Фрагмент предложений для устранения имеющихся проблем и развития подпроцесса управления эффективности инноваций в НТЦ «Сатурн» по работам [4, 9] представлен в табл. 5.

Таблица 5 – Предложения по развитию подпроцесса управления эффективностью инноваций НТЦ «Сатурн» (фрагмент)

Наименование предложения	Методы реализации	Ожидаемые результаты
Улучшение эффективности инновационной деятельности	Разработка концепции и планов внедрения информационных технологий, не противоречащих политики развития ИТ и их утверждение, создание отдела, который будет заниматься разработкой инновационных программ/проектов	Повышение рентабельности организации на рынке, разработка принципиально новых технологий
Повышение квалификации персонала	Организация необходимых мероприятий по обучению и проведению консультаций персонала по используемым ИТ–сервисам на организации, координация действий служб в ходе работ по проектам в области информационных технологий, стажировка специалистов за границей	Повышение квалификации работников для реализации инновации, рост производительности труда
Поиск финансовых ресурсов	Обоснование коммерческого результата от идеи до внедрения научной продукции, рассмотрение получения налоговой льготы исполнителям инновационных программ, постоянный контроль затрат на создание научной разработки	Улучшение использования производственных мощностей, сокращение срока окупаемости инвестиций
Соблюдение критериев качества	Руководству необходимо следить за продвижением идей в рамках инновационного цикла	Создание и внедрение инновационных идей в сроки
Инновационные идеи должны быть реализованы	Назначенные ответственного лица за продвижением идей в течение жизненного цикла	Получение ожидаемой прибыли, увеличение рентабельности организации

Предложения должны способствовать устранению существующих проблем и улучшить функционал НТЦ «Сатурн», а также повысить качество элементов атрибутов подпроцесса управления эффективностью инноваций организации [11]. Для улучшения деятельности разработана технология атрибутов подпроцесса управления эффективности инноваций. Графика этапов подготовки и проведения технологии подпроцесса управления эффективности инноваций в НТЦ «Сатурн», фрагмент которой по работам [6, 7] представлен на рис. 1.



Рисунок 1 – Технология развития подпроцесса управления эффективностью инноваций В НТЦ «Сатурн» (фрагмент)

В ходе исследования были рассмотрено состояние подпроцесса управления эффективность инноваций НТЦ «Сатурн», были определены и исследованы проблемы выбранного подпроцесса управления, предложены авторские предложения развития подпроцесса эффективности инноваций организации, разработана технология улучшения реализации данного подпроцесса управления.

На основании выявленных проблем и их характеристик были разработаны предложения по разрешению проблем подпроцесса управления эффектив-

ности инноваций в организации НТЦ «Сатурн». К таким предложениям относиться: создание новых программ и проектов, которые будут рентабельны, привлечение новых финансовых ресурсов для проведения новых разработок, а также привлечь компетентных специалистов в организацию для создания более качественных инноваций.

Предоставлена технология выполнения подпроцесса управления эффективности инноваций в НТЦ «Сатурн», которая необходима для улучшения деятельности атрибутов выбранного подпроцесса, формирования и обеспечения качественными и эффективными новациями, протекающими в организации.

Список использованных источников

1. Агарков А.П. Управление качеством. М.: ИДК «Дашков и К°», 2020. 204 с.

2. Адизес И.К. Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни / пер. с англ. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. 368 с.

3. Васяйчева В.А., Султанова А.В., Сураева М.О., Франк Е.В. Развитие инновационной деятельности экономических систем. Самара: Изд–во СНЦ РАН, 2018. 207 с.

4. Герасимов Б.Н. Моделирование структуры процессной деятельности экономических систем // Основы экономики, управления, права. 2024. №2(41). С. 45–51.

5. Герасимов Б.Н. Инновационное реформирование структуры процессного управления в экономических системах // Менеджмент и бизнес–администрирование. 2025. № 2. С. 4–17.

6. Герасимов Б.Н. Построение структуры и технологий управленческой деятельности экономических систем // Менеджмент и бизнес–администрирование. 2024. №4. С. 4–17.

7. Герасимов Б.Н. Методология управления: Инновационные и традиционные методологические инструменты. Самара: Университет «МИР», 2021. 292 с.

8. Герасимов Б.Н. Технологизация атрибутов процессов в экономических системах типа «организация» // Менеджмент и бизнес–администрирование. 2020. №1. С. 109–120.

9. Герасимов Б.Н. Менеджмент в структуре деятельности экономических систем: инновационный взгляд // Менеджмент и бизнес–администрирование. 2025. №1. С. 4–17.

10. Герасимов Б.Н. Построение деятельности управленцев по уровням профессионализма // Креативная экономика и социальные инновации. 2019. Т. 9. № 2(27). С. 57–70.

11. Герасимов К.Б. Развитие подпроцесса управления операционной безопасностью организации // Развитие экономических систем: теория, методология, практика. Пенза: ПГАУ, 2025. С. 104–121.

12. Герасимов К.Б. Глава 1. Развитие инструментария управления инновациями организаций // Управление и экономика: исследования и разработки. Пенза: ПГАУ, 2022. С. 12–37.

13. Карпова Т.П. Построение процесса управления развитием специалистов экономических систем // Развитие экономических систем: теория, методология, практика. Пенза: ПГАУ, 2022. С. 40–66.

14. Лашманова Ю.Ю. Развитие производственного потенциала современных машиностроительных организаций: дис. … канд. экон. наук. СПб., 2015. 253 с.

15. Морозова Е.А. Управление моделью совершенствования инновационной политики организации на рынке ИТ–услуг // Научные труды Вольного экономического общества России. 2014. Т. 188. С. 453–457.

DEVELOPMENT OF A SUBPROCESS OF QUALITY MANAGEMENT OF THE ORGANIZATION'S PRODUCT TECHNOLOGY

B.N. Gerasimov

Samara University of Public Administration «International Market Institute», Samara, Russia

The research and reform of the composition and content of the attributes of the product technology quality management subprocess is focused on improving the efficiency of organization" type economic systems. The selected methodological tools make it possible to evaluate the activity of this management subprocess within the framework of process management based on a study of the state of its structural attributes. Identifying existing problems and identifying proposals for their elimination using the performance improvement scenario will make it possible to modernize this subprocess of management to improve the effectiveness of the selected organization as a whole.

Keywords: organization, management subprocess, technology quality, management attributes, problems, proposals, management technology.

УДК 330.1

ИССЛЕДОВАНИЕ УРОВНЯ РЕАЛИЗАЦИИ ФУНКЦИЙ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Б.Н. Герасимов

Самарский университет государственного управления «Международный институт рынка», г. Самара, Россия

Исследование состава и содержания функций управления ориентировано на поиск резервов повышения эффективности экономических систем типа «организация». Выбранные методологические инструменты позволяют оценить уровень реализации функциональной деятельности управления в рамках процессного управления на основе исследования состояния его структурных атри-

бутов. Выявление существующих проблем, определение предложений по их устранению с использованием сценария улучшения деятельности позволит модернизировать использование функций управления для повышения результативности выбранной организации в целом.

Ключевые слова: организация, подпроцесс управления, функции управления, проблемы, предложения, параметры, целесообразность.

Управленческая деятельность в экономических системах типа «организация» представляет собой совокупность различных атрибутов системного, процессного и функционального назначения для формирования и поддержания операционного процесса, ресурсных и оценивающих процессов.

Кроме того, управленческая деятельность включает предметы деятельности, методические и технологические инструменты реализации процессного управления, а также результаты, которые оцениваются, а иногда и измеряются для установления их содержания, соответствия ожидаемым нормативам и исследуются для определения отклонений для последующего регулирования [1, 3, 15].

Рассмотрим содержание и уровень реализации функции управления в организации. Нормирование – это деятельность по определению состава и значений показателей нормативов, стандартов и образцов для последующего измерения всех состояния операционного процесса и других процессов управления [4, 8].

Прогнозирование – деятельность по исследованию и оценке динамики показателей затрат, качества продуктов, объемов работ и других параметров для формирования перспективных планов процессной деятельности.

Планирование – деятельность по составлению задач и заданий для выполнения в рамках текущей операционной и управленческой деятельности [11].

Организация – деятельность для обеспечения условий эффективной реализации процесса развития научной деятельности.

Учет – деятельность по регистрации данных операционной деятельности и группировки их по определенным признакам, показателям, периодам времени.

Контроль обеспечивает своевременную и качественную реализацию управленческих решений и фиксацию, изучение и устранение отклонений.

Анализ – деятельность по выявлению и определению причин выявленных отклонений, поиска возможностей для их устранения и повышения качества управленческих решений [12].

Регулирование компенсирует возможные отклонения в ходе развития операционной деятельности, выявленных при реализации функции контроля.

Координация формирует и обеспечивает установление взаимодействия между двумя или более операциями смежных подпроцессов управления для поддержания хозяйственной деятельности современной организации.

Основные атрибуты деятельности ООО «Континент» – это уникальный для российского рынка гипермаркет, основными задачами которого организа-

ции: удовлетворение спроса потребителей, предложение им товаров по доступным ценам, обеспечение качественного обслуживания, предложение широкого ассортимента товаров. Содержание ключевых атрибутов деятельности ООО «Континент» [5, 7] приведено в табл. 1.

Таблица 1 – Ключевые атрибуты деятельности ООО «Континент»

Наименование	Характеристика
Продукт/услуга	Мебель, товары для дома и сопутствующих услуг
Цель	Максимизация дохода и прибыли организация на основе предоставления качественной продукции и услуг
Миссия	Мы предлагаем комплексные интерьерные решения на основе широкого мультибрендового ассортимента
Вход	Потребность в мебели у физических и юридических лиц
Преобразования входа в выход	Установление контакта с покупателем, выявление потребности в покупке, презентация товара или услуги, работа с возражениями клиентов, оформление договора продажи или заказа услуги, предложение сопутствующих товаров и услуг, оплата товаров и/или услуг
Выход	Удовлетворенность клиентов, получивших комплексные решения для дома и его интерьера

Основные атрибуты ООО «Континент» необходимы для исследования функций управления, а также для формулирования проблем и выхода возможные точки развития, установленные при исследовании различных атрибута деятельности организации. Фрагмент проблем в рамках исследования функций управления ООО «Континент» по работам [9, 10] представлен на рис. 2.

Таблица 2 – Проблемы функций управления в ООО «Континент» (фрагмент)

Наименование	Методы исследования	Причины возникновения	Ожидаемые последствия
нормирование			
Отсутствие нормативной документации	изучение документов и результатов деятельности	отсутствие квалификации ответственных сотрудников	хаотичность выполнения рабочих обязанностей, низкий уровень контроля нормирования
прогнозирование			
Случаи задержки выполнения задач	анализ и детализация мониторинга деятельности	низкий уровень управления, низкая квалификация персонала	отсутствие постоянных клиентов, снижение мотивации сотрудников

Наименование	Методы исследования	Причины возникновения	Ожидаемые последствия
планирование			
Отсутствие внеплановых проверок	анализ, конкретизация, опытная работа	отсутствие заинтересованности в проверках у руководства	снижение качества продукции, отсутствие постоянных клиентов
организация			
Низкий уровень заинтересованности сотрудников	конкретизация, детализация, наблюдение, эксперимент	отсутствие корпоративной культуры, отсутствие системы мотивации	низкое качество продукции, отсутствие постоянных клиентов
учет			
Неактуальный учёт процессов	сравнение и тестирование деятельности	низкий темп учёта, неактуальность информации	проблемы с налоговыми органами, снижение перспективы изменений
анализ			
Отсутствие полной информации анализа	идеализация, измерение, наблюдение	не отлажены процессы сбора информации, информационные утечки	отсутствие полноты и актуальности, координация действий неверна
контроль			
Большое число сотрудников заняты функцией контроля	анализ, индукция, диалектика	отсутствие мотивации для рабочей деятельности, неудовлетворительный распорядок рабочего времени	задержки поставок убытки
регулирование			
Отсутствие системы коммуникаций	аналогия, наблюдение, выявление противоречий	наличие конфликтов между подразделениями и сотрудниками	низкая осведомленность снижение эффективности рабочей силы
координация			
Неупорядоченность процессов по времени	анализ, тестирование, экспертиза	несоответствие циклов управления, отсутствие должной мотивации	неэффективная работа организации

На основе исследования проблем реализации функций управления были определены основные методы исследования, причины возникновения, а также установлены возможные последствия в случае дальнейшей перспективы. Выполнение анализа является важной основой для выработки и обсуждения предложений атрибутов функций управления организаций [2, 6]. Фрагмент предложений по развитию функций управления в ООО «Континент» представлен на рис. 3.

Таблица 3 – Предложения по развитию использования функций управления ООО «Континент» (фрагмент)

Наименование предложения	Средства реализации	Ожидаемые результаты
Создание документа с требованиями безопасности	изучение деятельности в сфере безопасности, обобщение опыта других организаций	снижение рисков несчастных случаев работа по нормированной системе
Создание плана выпуска продукции на год	анализ текущего состояния делегирования полномочий здания плана сотрудникам	равномерное распределение ресурсов, разделение полномочий
Создание органа по контролю качества продукции	делегирование полномочий по проверкам, приглашение эксперта в данной области	повышение качества продукции, рост самомотивации сотрудников
Проведение мероприятия по сплочению коллектива	поиск организаций в сфере тимбилдинга, выделение бюджета на мероприятие	повышение уровня командного духа, развитие корпоративной культуры
Привлечение эксперта для анализа и корреции действий	анализ рынка экспертов собеседование в рамках темы	повышение качества оказываемых услуг, рост конкурентоспособности организации
Внедрение системы отчетности по результатам работы	сбор информации назначение ответственных лиц	корректировка целей и задач организации, отсутствие информационных помех
Поиск специалистов для делегирования полномочий	проведение конкурса специалистов, премирование победителя	повышение производительности, возникновение новых возможностей
Посещения специалистами семинаров по коммуникациям	выборка агентств в данной сфере, премирование сотрудника	становление системы коммуникаций в внутри и вне организации
Создание системы сбора предложений от сотрудников	назначение ответственных сотрудников, организация обработки собранных данных	своевременное решение противоречий, повышение лояльности к руководству

При реализации данных предложений организация должна понести определенные затраты на покупку нового оборудования, найм и подбор персонала, проведение активных продаж, разработку рекламной политики. Для исследования и определения значимости проблем состояния атрибутов управленческой деятельности организации предлагается несколько показателей.

Важность *(Ai)* – совокупность отрицательного воздействия рассматриваемой i–ой проблемы с негативными последствиями в деятельности организации. Сложность исследования *(Cui)* показывает уровень применяемых инструментов для выявления особенностей рассматриваемой i–ой проблемы. Необходимость устранения *(Di)* показывает актуальность неприемлемости наличия рассматриваемой i–ой проблемы в организации. Компетентность понимания *(Ki)* – способность понимания отрицательного воздействия рассматриваемой i–ой проблемы на деятельность организации.

Параметры показателей важности, сложности исследования и необходимости устранения выявленных проблем состояния атрибутов управленческой деятельности организации оцениваются целыми натуральными числами по 10–бальной шкале (1–10), кроме значений показателя компетентности понимания оцениваются целыми натуральными числами по 3–бальной шкале (1–3).

Оценка опасности i–ой проблемы *(Oi)* представляет собой интегральный показатель необходимости исследования и воздействия на проблему для её устранения в организации [13, 14]. Расчет значений оценок опасности каждой i–ой проблемы *(Oi*) определяется по формуле *Oi = {(Bi + Di – sCui)Ki,* где s – коэффициент соотношения параметров *Ci*, и *Oi*, (в нашем случае s = 0,5).

Фрагмент значений оценок параметров выявленных проблем в функциях управления в ООО «Континент» представлен в табл. 4.

Таблица 4 – Оценка параметров проблем в функциях управления ООО «Континент» (фрагмент)

Наименование проблемы	Значение параметров				
	важность (Ai)	сложность исследования (Cui)	необходимость устранения (Di)	компетентность понимания (Ki)	Опасность (Oi)
Отсутствие нормативной документации	8	3	9	2	31
Случаи задержки выполнения задач	9	5	9	3	46,5
Отсутствие внеплановых проверок	5	8	6	3	21
Низкий уровень заинтересованности сотрудников	8	8	9	2	26
Неактуальный учёт процессов	9	3	10	1	17,5
Отсутствие полной информации для анализа	10	5	6	2	27
Большое число сотрудников заняты функцией контроля	3	7	6	1	5,5
Отсутствие системы коммуникаций	6	9	7	3	25,5
Неупорядоченность процессов по времени	4	6	6	3	21

По итогам расчётов самыми опасными проблемами являются систематические задержки выполнения задач, отсутствие нормативной документации и отсутствие полной информации для анализа.

Оценка целесообразности реализации предложений в рамках управления организацией важность, сложность реализации, обеспеченность реализации и компетентность понимания предложений. Целесообразность рассчитывается по формуле: *Цi = {(Bi + Oi – sCyi)Ki*, где s – коэффициент соотношения параметров *Ci*, и *Oi*, (в нашем случае *s = 0,5*). Фрагмент оценок целесообразность предложений развития функций управления организации представлен в табл. 5.

Таблица 5 – Оценка параметров предложений развития функций управления ООО «Континент» (фрагмент)

Наименование предложения	Значение параметров				
	важность (Bi)	сложность реализации (Cyi)	обеспеченность реализации (Oi)	компетентность понимания (Ki)	целесообразность реализации (Цi)
Создание документа с требованиями безопасности	9	2	8	3	48
Создание плана выпуска продукции на год	7	5	10	1	14,5
Создание органа по контролю качества продукции	3	8	2	2	2
Проведение мероприятия по сплочению коллектива	7	1	3	3	28,5
Привлечение эксперта для анализа и коррекции действий	5	4	3	2	12
Внедрение системы отчетности по результатам работы	10	2	9	2	36
Поиск специалистов для делегирования полномочий	4	2	10	2	26
Посещения специалистами семинаров по коммуникациям	6	1	7	3	37,5
Создание системы сбора предложений от сотрудников	4	1	10	3	40,5

Самый высокий показатель целесообразности изменений наблюдается у мероприятия в создании документа, содержащего требования безопасности в организации, а также создание системы сбора предложений от сотрудников организации. В результате анализа целесообразности улучшения атрибутов управленческой деятельности было определено несколько направлений для составления эффективного пошагового плана изменений.

В рамках научного исследования было представлено основное содержание функций управленческой деятельности организации и их расшифровка. На основе рассмотренных понятий были рассмотрены типовые проблемы, были рассмотрены основные методы, с помощью которых оби были проанализированы. Кроме этого, важно было обратиться к предпосылкам существующих проблем, чтобы четко определить ожидаемые последствия для организации.

На основе выделенных проблем был составлен ряд мероприятий, с помощью которого организация может исправить текущее положение и найти новые ресурсы для улучшения их функционирования.

В заключение был произведен расчет таких показателей, как опасность текущих угроз и целесообразность предложенных изменений. После анализа было выявлено, что не все проблемы являются критическими для организации, а также не все мероприятия необходимо реализовать на практике в ближайшее время. Были предложены рекомендации наиболее актуальные на данный период деятельности для повышения качества функционального управления организации.

Список использованных источников

1. Агарков А.П. Управление качеством. М.: ИДК «Дашков и К°», 2020. 204 с.
2. Адизес И.К. Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни / пер. с англ. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. 368 с.
3. Губин Е.П. Устойчивое развитие рыночной экономики и предпринимательства: вопросы права // Журнал российского права. 2022. N 1. С. 36–46.
4. Герасимов Б.Н. Моделирование структуры процессной деятельности экономических систем // Основы экономики, управления, права. 2024. №2(41). С. 45–51.
5. Герасимов Б.Н. Инновационное реформирование структуры процессного управления в экономических системах // Менеджмент и бизнес–администрирование. 2025. № 2. С. 4–17.
6. Герасимов Б.Н. Построение структуры и технологий управленческой деятельности экономических систем // Менеджмент и бизнес–администрирование. 2024. №4. С. 4–17.
7. Герасимов Б.Н. Технологизация атрибутов процессов в экономических системах типа «организация» // Менеджмент и бизнес–администрирование. 2020. №1. С. 109–120.
8. Герасимов Б.Н. Инновационное развитие процесса управления информацией экономических систем // Развитие экономических систем: теория, методология, практика. Пенза: ПГАУ, 2022. С. 66–87.
9. Герасимов Б.Н. Методологические инструменты науки управления в социальных и экономических средах // Менеджмент и бизнес–администрирование. 2020. №4. С. 4–17.
10. Герасимов Б.Н. Методология управления: Инновационные и традиционные методологические инструменты. Самара: Университет «МИР», 2021. 292 с.
11. Герасимов К.Б. Развитие подпроцесса управления операционной безопасностью организации // Развитие экономических систем: теория, методология, практика. Пенза: ПГАУ, 2025. С. 104–121.
12. Герасимов К.Б. Глава 1. Развитие инструментария управления инновациями организаций // Управление и экономика: исследования и разработки. Пенза: ПГАУ, 2022. С. 12–37.
13. Карпова Т.П. Построение процесса управления развитием специалистов экономических систем // Развитие экономических систем: теория, методология, практика. Пенза: ПГАУ, 2022. С. 40–66.

14. Кузнецов В.А. Управление бизнес–процессами в системе он качества // Менеджмент и маркетинг: вызовы XXI века: материалы IX всерос. науч.–практ. конф. Екатеринбург, 2021. С. 144–147.

15. Мезенцева Е.В., Мишаков В.Ю. Актуальность вопроса дополнительной верификации показателей качества при внедрении новых стандартов // Теория и практика экспертизы, технического регулирования и подтверждения соответствия продукции: сб. науч. тр. междунар. конф. М., 2021. С. 138–143.

STUDY OF THE LEVEL OF IMPLEMENTATION OF THE MANAGEMENT FUNCTIONS OF AN ORGANIZATION

B.N. Gerasimov

Samara University of Public Administration «International Market Institute», Samara, Russia

The study of the composition and content of management functions is aimed at identifying reserves for improving the efficiency of economic systems of the “organization” type. The selected methodological tools make it possible to assess the level of implementation of management’s functional activities within the framework of process management based on an analysis of the state of its structural attributes. The identification of existing problems and the identification of proposals for their elimination using the performance improvement scenario will modernize the use of management functions to improve the effectiveness of the selected organization as a whole.

Keywords: organization, management subprocess, management functions, problems, suggestions, parameters, expediency.

УДК 338.45:005.6

ТРАНСФОРМАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ПОДХОДОВ К ЭНЕРГОЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В УСЛОВИЯХ ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЯ: ОГРАНИЧЕНИЯ И НОВЫЕ ДРАЙВЕРЫ РОСТА

Р.Ш. Гимадуддинова, А.С. Юсупова

Казанский государственный энергетический университет, г. Казань, Россия

В данной статье проводится анализ трансформации управленческих подходов к энергоэффективности промышленных предприятий в условиях импортозамещения, а именно ограничения и новые драйверы роста. Рассматривается влияние санкций на прежние системы управления энергозатратами, и выделяются обновленные драйверы: организационные меры, переход на отечественное программное обеспечение развитие внутренних компетенций. Также

формулируется вывод, демонстрирующий смену ролевых функций менеджера: с закупки на координацию процессов адаптации в новых реалиях.

Ключевые слова: энергоэффективность, управленческие подходы, энергоменеджмент, импортозамещение, санкции, промышленные предприятия.

В последние десятилетия энергоэффективность занимала роль одного из ключевых факторов конкурентоспособности промышленного предприятия. Прямое отражение снижения удельного потребления энергоресурсов на себестоимости продукции критично для энергоёмких отраслей (металлургия, химическая промышленность, машиностроение и т.д.). Иностранные газовые турбины на электростанциях РФ представлялись в основном продуктами Siemens, General Electric, Ansaldo, Alstom и Mitsubishi. Аналитик «Финам» оценил в сводке: на них приходится около 25 ГВт установленной мощности, что соответствует около 10 % всей единой энергосистемы РФ [5]. И теперь многие газовые ТЭС столкнулись с проблемами в связи с уходом большинства западных производителей из РФ, причем эти проблемы связаны и с проектными станциями, и с уже действующими.

На свободном и неограниченном доступе к западному оборудованию, комплектующим и программным продуктам базировалась классическая модель управления энергоэффективностью [2]. Эта модель в российской промышленности сформировалась ещё в начале 2020–х годов.

Ведущими мировыми производителями справедливо считались Siemens, Schneider Electric и ABB. Вокруг их готовых решений предприятия собирали стратегии энергосбережения. Фокус менеджмента был направлен на выбор оптимального доступного вендора, согласование бюджета и контроль сроков внедрения новых решений.

События 2022 года и последующие санкции очень усложнили планы исполнения задач и изменили ландшафт. Несмотря на поддержку энергетиков правительством, инфляция и рост цен на металл (а с ними – на котлы и турбины) поставили под вопрос саму возможность следования начальной управленческой логике. Отсюда и возник парадокс – повышение энергоэффективности всё также необходимо, но привычные способы и инструменты её достижения оказались недоступны.

Для того, чтобы осознать масштаб произошедших изменений, кратко охарактеризуем старую модель, доминировавшую в российской промышленности до введения реальных масштабных санкций.

Концепция энергоменеджмента, которая закреплена в международном стандарте ISO 50001 вошла в основу этой модели. Там логика была выстроена вокруг цикла постоянного непрерывного улучшения: сперва планирование, затем внедрение и к конечному итогу – корректировка. На первом этапе проводился энергоаудит, где выявлялись точки неэффективности и, отталкиваясь от них, предприятие формировало программу мероприятий. Закупка технологических решений выступала уже ключевым инструментом реализации.

Ролевыми функциями менеджера в этой системе оставались преимущественно: анализ рынка доступного оборудования, выбор поставщика по известному соотношению цена–качество–надёжность, подготовка бюджетной заявки, контроль монтажа и пусконаладки силами подрядчика, последующий мониторинг показателей. И вендор, как правило, обеспечивал весь полный цикл – от проектирования до сервисного обслуживания. Таким образом, менеджер выступал в роли квалифицированного заказчика, но никак не создателя решения.

Из положительных черт этой модели можно выделить предсказуемость результата и наличие расчетных методик. Также минимизировались технические риски за счет гарантий производителя и были предельно понятны системные KPI. А вот критическая зависимость от внешнего поставщика и отсутствие стимулов к развитию собственных компетенций следует отнести к слабым сторонам, потому что долгое время это воспринималось за допустимую плату за технологическую определённость.

После введения против России санкций возникли проблемы с поставками газовых турбин большой мощности, частотно–регулируемых приводов, интеллектуальных систем управления энергопотреблением, а также контрольно–измерительных приборов высокого класса точности.

И по данным отраслевых обзоров, доля импортного оборудования в некоторых сегментах российской энергетики и промышленности достигала 70–90 процентов. Из одномоментного сжатия предложения вытекли два последствия:

1. Технологический шок. Предприятия, которые были оснащены западной техникой, столкнулись с невозможность её планового сервисного обслуживания, ремонта и модернизации. Под угрозу саму эксплуатационную надёжность производственных линий поставило и отсутствие оригинальных запасных частей и доступа к обновлениям ПО.

2. Управленческий вакуум. Оказалось, что прежняя модель энергоменеджмента была ориентирована на фигуру внешнего поставщика. И когда поставщик исчез, менеджеры на местах остались без готовых рецептов. Самое главное – перестал работать традиционных алгоритм действий: выявить проблему, найти оборудование, закупить, внедрить.

В новых условиях основой управленческих стратегий в сфере энергоэффективности становятся три направления, выделенных из анализа текущей практики.

Первый и наиболее реализуемый (оперативно) блок – организационные меры. Это внедрение систем ежесменного учёта энергопотребления по цехам и участкам, выявление и оперативное устранение необоснованных потерь, оптимизация графиков работы энергоёмкого оборудования, повышение дисциплины эксплуатации. Раньше этим мерам отводилась второстепенная роль, а теперь организационные улучшения стали главным резервом быстрого сокращения энергозатрат. Роль менеджера здесь – контролёр и аналитик, работающий с первичными данными.

Уходом западных вендоров ПО было открыто окно возможностей для наших отечественных разработчиков. В реестре российского ПО Минцифры

есть ряд продуктов для автоматизации учета энергоресурсов и управления энергопотреблением [3]. Для менеджмента это означает необходимость освоения новых инструментов и взаимодействие с иными поставщиками (менее известными, чем ушедшие бренды).

Третий и последний анализируемый драйвер связан с кадровой политикой напрямую. Если раньше предприятие могло позволить себе не держать глубокую техническую экспертизу по энергетическому хозяйству и полагалось на сервисные контракты, то теперь формирование собственного инженерного ядра становится критически важным. Сюда входят и создание/расширение ремонтных подразделений, и обучение персонала методам диагностики, и ремонт сложного оборудование, и развитие практик реверс–инжиниринга запасных частей. Таким образом, менеджер становится организатором внутреннего центра компетенций.

Для наглядного сопоставления прежней и новой формирующейся моделей представим их ключевые характеристики в таблице 1.

Таблица 1 – Сравнение управленческих моделей энергоэффективности.

Критерий	Прежняя модель (до 2022 г.)	Формирующаяся новая модель
Основной источник решений	Закупка импортного оборудования и ПО	Организационные меры и российские разработки
Роль менеджера	Квалифицированный заказчик	Координатор внутренних ресурсов
Ключевой риск	Колебания цен на энергоносители	Дефицит запчастей и технологий
Объект инвестиций	Основной капитал (оборудование)	Человеческий капитал и компетенции
Горизонт планирования	Среднесрочный (проектный цикл)	Краткосрочный (адаптационный режим)

Проведенный анализ демонстрирует коренное изменение способов решения задачи повышения энергоэффективности из–за санкций. Рассматривался вынужденный переход от модели «закупка и внедрение» к модели «адаптация и мобилизация внутренних резервов».

Произошла трансформация роли менеджера – если раньше его ключевой компетенцией было умение ориентироваться на глобальном рынке технологических решений, то теперь первостепенны способности к быстрому анализу операционных данных, организации внутренних организационных улучшений, развитию собственной инженерной школы.

Рекомендовано сместить в текущих условиях фокус с попыток повторить прежнюю модель на системное развитие трех обозначенных драйверов. Это не сможет компенсировать потерю доступа к передовым новейшим технологиям в полной мере, но хотя бы позволит сохранить управляемость энергоэффективностью как значимым фактором себестоимости.

Список использованных источников

1. Федеральный закон от 23.11.2009 № 261–ФЗ «Об энергосбережении и о повышении энергетической эффективности...» (ред. от 13.06.2023). [Электронный ресурс] – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_93978/

2. ГОСТ Р ИСО 50001–2023. Системы энергетического менеджмента. Требования и руководство по применению. [Электронный ресурс] – URL: https://docs.yandex.ru/docs/view?tm=1782339449&tld=ru&lang=ru&name=gost–r–iso–50001–2023.pdf

3. Единый реестр российских программ для электронных вычислительных машин и баз данных. Минцифры России. [Электронный ресурс] – URL: https://reestr.digital.gov.ru (дата обращения: 23.06.2026).

4. Статья. [Электронный ресурс] – URL: https://www.ng.ru/economics/2025–03–16/1_9213_russia.html

5. Статья. [Электронный ресурс] – URL: https://www.fontanka.ru/2023/09/29/72760424/

TRANSFORMATION OF MANAGEMENT APPROACHES TO ENERGY EFFICIENCY OF INDUSTRIAL ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF IMPORT SUBSTITUTION: LIMITATIONS AND NEW DRIVERS OF GROWTH

R.Sh. Gimaduddinova, A.S. Yusupova

Kazan State Energy University,
Kazan, Russia

This article analyzes the transformation of management approaches to energy efficiency in industrial enterprises in the context of import substitution, namely, the limitations and new drivers of growth. It examines the impact of sanctions on previous energy management systems and identifies updated drivers: organizational measures, the transition to domestic software, and the development of internal competencies. The article also concludes that the role of the manager has changed from procurement to coordinating adaptation processes in the new realities.

Keywords: energy efficiency, management approaches, energy management, import substitution, sanctions, industrial enterprises.

УДК 347.1

ГРАЖДАНСКО–ПРАВОВЫЕ АСПЕКТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МАРКЕТПЛЕЙСОВ

Д.С. Гоголева, И.В. Петров

Кубанский государственный аграрный университет имени И.Т. Трубилина,
г. Краснодар, Россия

Настоящая исследовательская работа характеризует нормативную основу деятельности маркетплейсов, которые в условиях глобальной цифровизации охватывают торговые рынки. Далее устанавливаются требования продавцов и покупателей к маркетплейсам и законодательная база регулирования этого процесса. В итоге статьи делается прогноз на 2026 год, основанный на анализе вве-

дения федерального закона от 31 июля 2025 года №289–ФЗ «Об отдельных вопросах регулирования платформенной экономики в Российской Федерации».

Ключевые слова: маркетплейс, нормативные акты, законодательство, федеральные законы.

В XXI веке маркетплейсы приобрели наибольшую популярность. Эти структуры торговли стали представлять собой сложные системы взаимодействий граждан и продавцов, которые позволили обеим сторонам получать выгоду. Сложные сетевые комплексы маркетплейсов нуждаются в законодательном регулировании своей деятельности, что обеспечит их высокие показатели рентабельности и законность работы [1].

Для Российской Федерации этот вопрос особенно актуален, так как сегодня общее количество маркетплейсов достигло значения в 700 тысяч, а вовлеченность граждан в их работу составляет более 80 %. Это подтверждает, что сегодня маркетплейсы являются основным источником осуществления торговых сделок [2].

На территории России маркетплейсы считаются оперативной цифровой системой, которая направлена на осуществление взаимовыгодных отношений между продавцом и покупателем, что закреплено в пункте 9 статьи 2 нормативного акта №289–ФЗ, они относятся к «посредническим цифровым платформам». Необходимо отметить, что согласно законодательству, сам маркетплейс не является продавцом, только если это не указано в договорах или не является последствием сделки [1].

Анализируя статью авторов В.А. Аксенова и С.В. Одинцова, а также нормативную базу гражданско–правовых отношений удается выделить несколько законов, имеющих непосредственное регулирующее влияние при организации взаимодействия продавца и покупателя в рамках торговой деятельности маркетплейсов. Основными нормативными актами, регламентирующими эти процессы, являются Федеральный закон от 26 июля 2006 года № 135–ФЗ «О защите конкуренции», Федеральный закон от 28 декабря 2009 года № 381–ФЗ «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации», закон РФ от 7 февраля 1992 года № 2300–1 «О защите прав потребителей», Федеральный закон от 31 июля 2025 года № 289–ФЗ «Об отдельных вопросах регулирования платформенной экономики в Российской Федерации», Постановление Правительства РФ от 19 января 2005 года № 38 «О минимальной доле закупок товаров российского происхождения» [1,2].

Закон РФ от 7 февраля 1992 года №2300–1 «О защите прав потребителей» устанавливает права и обязанности потребителя, продавца, а также регламентирует действия руководителей маркетплейсов. Федеральный закон от 13 марта 2006 года №38 «О рекламе» направлен на регулирование всех процессов, связанных с распространением рекламы маркетплейсов [2].

В условиях цифровизации конкуренция среди маркетплейсов огромна. Сегодня ее значение достигает в числовом эквиваленте 70 %, поэтому необходимо точное правовое регулирование всех процессов, связанных с конкуренци-

ей среди маркетплейсов. Это регулируется Федеральным законом от 26 июля 2006 года №135–ФЗ «О защите конкуренции», направленным на предотвращение возникновения конфликтных ситуаций между продавцами на маркетплейсах, вызванных нарушениями ими основного законодательства России [4].

Федеральный закон от 28 декабря 2009 года №381–ФЗ «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в РФ» и Федеральный закон от 31 июля 2025 года №289–ФЗ «Об отдельных вопросах регулирования платформенной экономики в Российской Федерации» направлены на установление требований и их соблюдение организациями, являющимися представителями торговых отношений [6].

Посредством этих законов происходит управление всеми аспектами деятельности торговых отношений. Однако до 1 октября 2026 года торговые отношения между маркетплейсом и продавцами не имеют точно регламентированных договоров. С 1 октября 2026 года посредством федерального закона от 31 июля 2025 года №289–ФЗ «Об отдельных вопросах регулирования платформенной экономики в Российской Федерации» договоры будут оформляться в электронном виде на самой платформе, что обеспечит решение некоторых проблем в сфере деятельности маркетплейсов [6].

В рамках этого закона будет установлена ответственность маркетплейсов перед потребителем и продавцом, что обеспечит снижение риска возникновения сложных конфликтных ситуаций в этой сфере.

Так, маркетплейс не несет ответственности за предоставление недостоверной информации о товаре продавцом; если маркетплейс является получателем предоплаты, то он обязан вернуть ее в случае сроков передачи товара; при возникновении сложных судебных разбирательств между продавцом и покупателем, в которых замещен маркетплейс, он также несет ответственность [1].

Обязанности маркетплейса перед продавцом характеризуются больше полной зависимостью от законодательства России, поэтому обеспечивают наибольшую безопасность цифровых платформ продаж. Однако здесь также необходимо отметить ответственность маркетплейса за незаконные действия в отношении продавца, права продавца на возмещение убытка от маркетплейса [2].

Благодаря такому полному законодательному регулированию деятельности маркетплейсов, показатели их работы демонстрирует высокие числовые значения. В таблице 1 (таблица 1) они отражены.

Таблица 1 – Анализ деятельности маркетплейсов в России [7]

№	Наименование показателя	Единица измерения	Значение
1	Общий объем рынка маркетплейсов	млрд рублей	3 500 – 4 000
2	Доля рынка электронной коммерции	%	60 – 65
3	Количество активных маркетплейсов	шт.	50 – 70
4	Средний чек на маркетплейсе	рубли	2 000 – 3 500

№	Наименование показателя	Единица измерения	Значение
5	Объем продаж через маркетплейсы	млрд рублей	2 100 – 2 500
6	Рост по сравнению с предыдущим годом	%	15
7	Количество покупателей	млн чел.	65
8	Процент продаж малого бизнеса на маркетплейсах	%	30

Источник: составлено автором статьи на основе динамики изменений российских маркетплейсов с сайта «Mpstats.io»

На основе данного анализа удается установить высокие числовые показатели деятельности маркетплейсов, характеризующие их значимость на современном торговом рынке и указывающие на развитие в будущем.

По прогнозам на 2026 год планируется создание реестра цифровых платформ, адресов электронной почты для юридически значимых сообщений, а также досудебного порядка урегулирования спорных ситуаций.

Таким образом, гражданско–правовые аспекты деятельности маркетплейсов характеризуются сложной недостаточно отлаженной системой управления, которая нуждается в доработке в связи с развитием этой отрасли. По прогнозам на 2026 год посредством законодательного урегулирования данные вопросы удастся решить.

Список использованных источников

1. Аксенов В.А. Правовая природа маркетплейсов / В.А. Аксенов, С.В. Одинцов // Вестник Балтийского федерального университета им. И. Канта. Сер.: Гуманитарные и общественные науки. – 2024. – №1. – С. 5–21.

2. Синюков В.Н. Цифровое право и проблемы этапной трансформации российской правовой системы // Lex Russica. – 2019. – №9 (154). – С. 9–18.

3. Федеральный закон Федеральный закон от 28 декабря 2009 года №381–ФЗ «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в РФ» // СПС «Консультант Плюс».

4. Федеральный закон Федеральный закон РФ от 7 февраля 1992 года №2300–1 «О защите прав потребителей» // СПС «Консультант Плюс».

5. Федеральный закон Федеральный закон от 26 июля 2006 года №135–ФЗ «О защите конкуренции» // СПС «Консультант Плюс».

6. Федеральный закон Федеральный закон от 31 июля 2025 года №289–ФЗ «Об отдельных вопросах регулирования платформенной экономики в Российской Федерации» // СПС «Консультант Плюс».

7. Sellerstats.ru [Электронный ресурс]. URL: https://sellerstats.ru/?utm_source=yandex&utm_medium=cpc&utm_campaign=yandex.sellerstats.search.i1&utm_ (Режим доступа 18.04.2026)

CIVIL AND LEGAL ASPECTS OF MARKETPLACE ACTIVITY

D.S. Gogoleva, I.V. Petrov

Kuban State Agrarian University named after I.T. Trubilin, Krasnodar, Russia

This research paper characterizes the regulatory framework for the activities of marketplaces that cover trading markets in the context of global digitalization. Further, the requirements of sellers and buyers for marketplaces and the legislative framework for regulating this process are established. As a result, the article makes a forecast for 2026 based on an analysis of the introduction of Federal Law No. 289–FZ dated July 31, 2025 «On Certain Issues of Regulating the Platform Economy in the Russian Federation».

Keywords: marketplace, regulations, legislation, federal laws.

УДК 621.983: 330.111.4

КОЭФФИЦИЕНТ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ МЕТАЛЛА КАК ИЗМЕРИТЕЛЬ ЭФФЕКТИВНОСТИ КУЗНЕЧНО–ШТАМПОВОЧНОГО ПРОИЗВОДСТВА

И.В. Гребенщиков, С.С. Яковлев

Тульский государственный университет, г. Тула, Россия

В статье рассматривается коэффициент использования металла как основной экономический показатель кузнечного производства. Показано, из чего складываются потери металла на всех переделах, от раскроя проката до окончательной механической обработки, и как эти потери отражаются на себестоимости готовой детали. Проанализированы технологические, инструментальные и организационные резервы повышения показателя.

Ключевые слова: кузнечное производство, расход металла, отходы, себестоимость, экономия материала, технологический процесс.

Кузнечно–штамповочное производство традиционно считается заготовительным, и оценивают его чаще всего по производительности пресса, по стойкости штампов или по проценту брака [1–7]. Между тем экономика определяется прежде всего тем, какая доля закупленного металла в итоге остаётся в готовой детали, а какая уходит в стружку, облой, окалину и обрезки. Именно это соотношение и называют коэффициентом использования металла. В структуре себестоимости поковки стоимость металла обычно занимает от шестидесяти до восьмидесяти пяти процентов, а для крупных изделий из легированных и жаропрочных сталей, титановых и никелевых сплавов эта доля приближается к девяноста процентам. Все остальные статьи – это заработная плата, энергия,

амортизация оборудования, инструмент, вместе редко перевешивают материальную составляющую. Коэффициент использования металла – это отношение массы готовой детали к массе металла, фактически израсходованного на её получение, то есть к норме расхода. Важно, что в знаменателе стоит не масса поковки и не масса заготовки, а полный расход с учётом всех технологических и раскройных потерь.

Коэффициент использования металла позволяет сопоставить массу полезного изделия с массой заготовки, необходимой для его изготовления. В зависимости от цели анализа полезной массой может считаться масса поковки, поступающей на механическую обработку, или масса окончательно изготовленной детали.

Вместе с тем максимальное значение коэффициента не всегда соответствует минимальной себестоимости. Слишком сильное уменьшение объёма заготовки может вызвать незаполнение полостей штампа, образование зажимов, складок и утяжин. Для компенсации недостаточного запаса металла приходится повышать точность резки, ужесточать контроль температуры, применять более дорогое оборудование или увеличивать число переходов. Поэтому практической целью является не предельно высокий, а экономически обоснованный коэффициент использования металла при стабильном качестве изделий.

Повышение эффективности начинается с анализа материального баланса, необходимо определить, какая часть заготовки переходит в поковку, облой, обрезь, окалину и последующую стружку. Такой анализ помогает выявить наиболее значимый источник потерь, если основная доля отходов приходится на механическую обработку, изменение облойной канавки даст ограниченный результат. В этом случае более эффективными будут повышение точности поковки и уменьшение припусков.

Сокращение облоя достигается оптимизацией массы заготовки, формы предварительного ручья и размеров облойной перемычки. Однако уменьшать облой следует постепенно, с проверкой заполнения наиболее удалённых и тонких элементов. Для ответственных изделий необходимо учитывать колебания температуры, трения и массы заготовки.

Коэффициент использования металла является важным, но не единственным показателем. Его повышение может сопровождаться ростом стоимости инструмента, снижением производительности или увеличением брака. Например, безоблойная штамповка обеспечивает высокий выход изделий, но требует более точной заготовки и создаёт высокое давление в закрытой полости. Если стойкость штампа резко уменьшается, экономия материала может быть перекрыта расходами на ремонт и замену оснастки.

Практически значимым является показатель выхода годной продукции, если расчётный коэффициент использования металла высок, но процесс создаёт нестабильное качество, фактический расход на одну принятую поковку может оказаться выше. В производственной оценке необходимо учитывать брак, повторный нагрев, исправление дефектов и вынужденные остановки оборудования.

Таким образом, коэффициент использования металла отражает материальную эффективность кузнечного производства и непосредственно связан с себестоимостью поковок. Его повышение уменьшает потребность в исходном металле, снижает объём отходов, затраты на нагрев и нагрузку на оборудование. Наибольшие резервы обычно связаны с уменьшением облоя, припусков и напусков, повышением точности заготовок, применением предварительного профилирования и переходом к малоотходным схемам деформирования.

Список использованных источников

1. Инженерные методы расчета технологических процессов обработки металлов давлением. М.: Государственное научно–техническое издательство машиностроительной и судостроительной литературы, 1993. 214 с.

2. Каменев С.В. Основы метода конечных элементов в инженерных приложениях: учебное пособие / С.В. Каменев; Оренбургский гос. ун–т. Оренбург: ОГУ, 2019. 110 с.

3. Шеховцов, С.Д. Гидравлическое усиление хода пуансона в устройстве импульсной штамповки и расчёт коэффициента его передачи / С.Д. Шеховцов, Д.Т. Бунтури // Известия Тульского государственного университета. Технические науки. – 2026. – № 5. – С. 368–372. – EDN YGZXXI.

4. Вобликов, Г.А. Определение влияния температуры штампового инструмента на процесс холодной листовой штамповки / Г.А. Вобликов, С.С. Яковлев // Известия Тульского государственного университета. Технические науки. – 2025. – № 9. – С. 328–332. – EDN WJOQEB.

5. Черепашков А.А., Носов Н.В. Компьютерные технологии, моделирование и автоматизированные системы в машиностроении. М.: ИнФолио, 2017. 642 с.

6. Компьютерное моделирование процессов обработки металлов давлением: учебное пособие / А.А. Богатов, Д.А. Павлов, М.В. Ерпалов [и др.]; под общей редакцией А.А. Богатова; Министерство образования и науки Российской Федерации, Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина. – Екатеринбург: Издательство Уральского университета, 2018. – 248 с.

7. Яковлев, С.С. Анализ температуры инструмента при продольном гофрировании обжимом / С.С. Яковлев, А.А. Шишкина // Известия Тульского государственного университета. Технические науки. – 2024. – № 10. – С. 623–625. – EDN CKBGKF.

METAL UTILIZATION RATIO AS A MEASURE OF THE EFFICIENCY OF FORGING AND STAMPING PRODUCTION

I.V. Grebenshchikov, S.S. Yakovlev

Tula State University,
Tula, Russia

The article examines the metal utilization ratio as the main economic indicator of forging production. It shows what metal losses consist of at all stages, from cutting

the rolled material to the final mechanical processing, and how these losses affect the cost of the finished part. Technological, instrumental, and organizational reserves for improving the indicator have been analyzed.

Keywords: forging production, metal consumption, waste, production cost, material savings, technological process.

УДК 621.983: 330.111.4

КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЙ ОБРАБОТКИ МЕТАЛЛОВ ДАВЛЕНИЕМ

Я.В. Грибачев, С.С. Яковлев

Тульский государственный университет,
г. Тула, Россия

В статье рассматривается проблема конкурентоспособности предприятий, специализирующихся на обработке металлов давлением. Проанализированы основные факторы, определяющие способность таких предприятий удерживать и расширять свою долю на рынке: уровень технологического оснащения, энергоёмкость процессов, коэффициент использования материала, качество продукции и себестоимость. Показано, что внедрение компьютерного моделирования процессов деформирования позволяет сократить цикл проектирования и снизить долю брака. Обоснована роль организационно–управленческих решений наряду с технологическими.

Ключевые слова: обработка металлов давлением, конкурентоспособность, себестоимость, коэффициент использования материала, компьютерное моделирование, штамповка, энергоёмкость, качество продукции.

Обработка металлов давлением остаётся одним из основных способов получения заготовок и готовых деталей в машиностроении, авиастроении, автомобилестроении и ряде других отраслей [1–7]. Доля объёмной и листовой штамповки, прокатки, прессования и волочения в общем объёме производства металлоизделий стабильно высока, что делает вопрос конкурентоспособности предприятий этой отрасли особенно актуальным.

Конкурентоспособность предприятия обработки металлов давлением нельзя свести к одному показателю. Она складывается из множества взаимосвязанных факторов, часть которых носит технологический характер, часть – экономический, а часть – организационный. При этом специфика именно деформационных процессов накладывает отпечаток на то, какие из этих факторов выходят на первый план.

Первым и наиболее очевидным фактором является уровень технологического оснащения. Предприятие, располагающее современным прессовым оборудованием с числовым программным управлением, способно выпускать дета-

ли с более высокой точностью и стабильностью размеров, чем предприятие, работающее на универсальных прессах с ручной наладкой. Это напрямую влияет на долю брака, на трудоёмкость доводочных операций и, в конечном счёте, на себестоимость единицы продукции.

Вторым важнейшим фактором является коэффициент использования материала. В объёмной штамповке потери металла в облой, на угар и в отход могут достигать тридцати и более процентов от массы исходной заготовки. Предприятие, которое за счёт оптимизации формы поковки, применения точной штамповки или перехода на выдавливание снижает эти потери даже на несколько процентов, получает существенное преимущество в себестоимости, особенно при работе с дорогими легированными сталями и цветными сплавами.

Третий фактор – энергоёмкость процессов. Деформационные операции требуют значительных усилий и, соответственно, затрат энергии. Снижение энергоёмкости за счёт нагрева заготовок в индукционных печах с высоким коэффициентом полезного действия, применения изотермической штамповки или перехода на менее энергоёмкие схемы деформирования даёт ощутимый экономический эффект при крупносерийном производстве.

Отдельного внимания заслуживает вопрос внедрения систем компьютерного моделирования процессов обработки металлов давлением. Программные комплексы типа QForm, Deform, Forge и аналогичные позволяют на этапе проектирования технологии предсказать распределение деформаций, напряжений, температурных полей, выявить зоны возможного разрушения заготовки, определить оптимальные размеры исходной заготовки и геометрию ручьёв штампа.

Практический эффект от применения таких систем выражается в нескольких направлениях. Сокращается число дорогостоящих натурных пробных штамповок, которые ранее были необходимы для доводки технологии. Уменьшается время от получения чертежа детали до запуска серийного производства. Снижается расход инструментальных сталей на изготовление и доводку штампов. В совокупности это даёт предприятию преимущество по срокам освоения новой продукции, что в условиях конкуренции за заказы нередко оказывается решающим.

При этом важно понимать, что само по себе наличие лицензионного программного обеспечения не гарантирует конкурентного преимущества. Необходимы квалифицированные кадры, способные корректно поставить задачу, выбрать реологическую модель материала, задать граничные условия трения и интерпретировать результаты. Без этого моделирование превращается в формальность, не влияющую на реальный техпроцесс.

Конкурентоспособность предприятий обработки металлов давлением определяется комплексом технологических, экономических и организационных факторов, находящихся в тесной взаимосвязи. Ни один из них в отдельности не способен обеспечить устойчивое преимущество на рынке. Только системный подход, сочетающий модернизацию оборудования, внедрение моделирования, оптимизацию материальных и энергетических потоков и развитие кадрового

потенциала, позволяет предприятию занимать и удерживать конкурентные позиции в современных условиях.

Список использованных источников

1. Горохов, В.А. Основы технологии машиностроения и формализованный синтез технологических процессов. В 2–х т.Основы технологии машиностроения и формализованный синтез технологических процессов: Учебник / В.А. Горохов. Ст. Оскол: ТНТ, 2012. 1072 с.

2. Проектирование технологических процессов механической обработки в машиностроении: Учеб. пособие / В.В. Бабук, В.А. Шкред, Г.П. Кривко, Л.И. Медведев; Под. ред. В.В. Бабука. Высш. шк., 1987, с. 255.

3. Справочник технолога – машиностроителя. / Под ред. А.Г. Косиловой, Р.К. Мещерякова. М.: Машиностроение, 1985. Т.1. 656 с., 496 с.

4. Бунтури Д.Т., Шеховцов С.Д. Повышение экономической эффективности использования штамповой оснастки за счет увеличения ее износостойкости // Евразийское пространство: экономика, право, общество. ГБУН «Юго–Осетинский научно–исследовательский институт». 2025. №4. С. 17–19.

5. Ващенко А.И., Касьянова И.В. Улучшение качества деталей с помощью анализа технологического процесса при их получении методом штамповки // Евразийское пространство: экономика, право, общество. ГБУН «Юго–Осетинский научно–исследовательский институт». 2025. № 3. С. 12–14.

6. Галкин Ю.С., Яковлев С.С. Обзор технологических преимуществ и особенностей процесса холодного выдавливания деталей типа оболочка из прутковых заготовок // Проблемы развития предприятий: теория и практика: сборник статей XIII Международной научно–практической конференции Пенза: Пензенский государственный аграрный университет, 2026. С. 201–204.

7. Кухарь В.Д., Яковлев С.С., Шишкина А.А., Шеховцов С.Д. Исследование повреждаемости и вероятности образования дефектов при штамповке гофрированных в продольном направлении трубчатых заготовок // Черные металлы. 2026. № 5. С. 83–87.

COMPETITIVENESS OF METAL FORMING ENTERPRISES

Y.V. Gribachev, S.S. Yakovlev

Tula State Universit»,
Tula, Russia

The article examines the problem of the competitiveness of enterprises specializing in metal forming. The main factors determining the ability of such enterprises to maintain and expand their market share are analysed: the level of technological equipment, the energy intensity of processes, the material utilization rate, product quality, and production costs. It has been shown that the introduction of computer modeling of deformation processes makes it possible to shorten the design cycle and reduce the proportion of defective products. The role of organizational and managerial decisions, along with technological ones, has been substantiated.

Keywords: metal forming, competitiveness, production cost, material utilization factor, computer modeling, stamping, energy intensity, product quality.

УДК 004.8:005

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА ПРИ ПРИНЯТИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ: ВОЗМОЖНОСТИ И РИСКИ (НА ПРИМЕРЕ РЕШЕНИЙ КОМПАНИИ MTS AI)

Р.Р. Гумерова, Э.Ш. Ахметова

Казанский государственный энергетический университет, г. Казань, Россия

Статья посвящена комплексному анализу внедрения технологий искусственного интеллекта в процессы принятия управленческих решений в условиях современной цифровой трансформации. Актуальность исследования обусловлена необходимостью поиска эффективных инструментов автоматизации интеллектуального труда в крупном бизнесе. Сделан вывод о том, что эффективная модель управления в цифровую эпоху должна базироваться на гибридном взаимодействии человека и машины, где ИИ выполняет роль когнитивного помощника, а стратегический контроль остается за менеджером.

Ключевые слова: искусственный интеллект, управленческие решения, цифровая трансформация, риски ИИ, ИКТ–сектор, автоматизация бизнеса.

Процессы глобальной цифровой трансформации сегодня перешли в фазу глубокой интеллектуализации, когда технологии искусственного интеллекта становятся центральным элементом стратегий развития крупнейших корпораций и государственных структур. Актуальность данной темы подтверждается тем, что ожидания от цифровизации все чаще связываются не просто с хранением данных, а с их автоматизированной интерпретацией для поддержки принятия управленческих решений [4]. В российском экономическом пространстве ИИ рассматривается как ключевой фактор обеспечения конкурентоспособности и технологического суверенитета, что находит отражение в национальных программах и активном росте прикладных разработок [7]. Степень проработанности вопроса в научной литературе достаточно высока, однако динамичное развитие технологий, в частности больших языковых моделей, требует постоянного обновления эмпирической базы. Целью настоящего исследования является анализ возможностей и ограничений использования ИИ в управленческой деятельности на примере кейсов ПАО «МТС». Для достижения цели решаются задачи по анализу динамики рынка ИИ, описанию практических результатов внедрения когнитивных систем и выявлению барьеров, препятствующих их безопасному использованию.

Развитие технологий искусственного интеллекта в России демонстрирует устойчивую положительную динамику, особенно выраженную в секторе информационно–коммуникационных технологий. Согласно прогнозам аналитических центров, инвестиции в данную сферу к 2035 году вырастут почти в десять раз по сравнению с текущими показателями, что сопровождается экспоненциальным ростом потребности в квалифицированных кадрах, способных интегрировать ИИ в управленческие процессы [6]. Искусственный интеллект сегодня перестает быть изолированной технологией и превращается в органическую часть структуры управленческой деятельности, меняя подходы к анализу рисков, прогнозированию рыночных тенденций и оптимизации внутренних ресурсов организации [3]. На при мере деятельности MTS AI можно проследить, как теоретические возможности технологии трансформируются в конкретные экономические эффекты. Одним из наиболее показательных примеров является внедрение интеллектуальных помощников на базе LLM–моделей и архитектуры RAG, которые позволяют банковским сотрудникам вдвое быстрее работать с отчетностью и юридическими документами, а также десятикратно сокращать время обслуживания клиентов за счет автоматизированного поиска в базах знаний [1].

Практика менеджмента в экосистеме МТС охватывает широкий спектр сценариев использования ИИ для повышения операционной эффективности. В частности, автоматизация поиска по корпоративным знаниям позволила компании значительно снизить нагрузку на HR–службы и ускорить адаптацию новых сотрудников, в то время как речевая аналитика в каналах продаж обеспечила рост эффективности работы кол–центров на 20 % [10]. Внедрение алгоритмов ИИ в процессы бюджетирования продемонстрировало возможность ускорения рутинных операций по классификации заявок и распределению расходов в 20 раз, что минимизирует риск человеческой ошибки в критически важных финансовых расчетах [10]. Аналогичные процессы наблюдаются и в других высокотехнологичных отраслях, например, в здравоохранении, где российские системы ИИ уже успешно применяются для анализа медицинских данных и поддержки врачебных решений, что подтверждает универсальный характер когнитивной трансформации [8].

Тем не менее, стремительное внедрение ИИ сталкивается с серьезными барьерами и ограничениями, которые необходимо учитывать при принятии стратегических решений. Исследования показывают, что основными препятствиями для компаний остаются высокая стоимость внедрения, дефицит доверия к алгоритмам и нехватка профильных компетенций [5]. В научном сообществе активно обсуждаются риски, связанные с непрозрачностью работы нейросетей, так называемым эффектом «черного ящика», который может приводить к принятию предвзятых или ошибочных решений без возможности их быстрой коррекции [2, 9]. Технологическая зависимость от внешних платформ и высокие энергозатраты на поддержание вычислительных мощностей также накладывают ограничения на использование ИИ в управлении организациями [2]. Не менее значимым является психологический аспект: менеджеры могут

столкнуться с атрофией критического мышления и размыванием ответственности, полагаясь исключительно на выводы автоматизированных систем [3]. Проблема конфиденциальности данных и кибербезопасности остается одной из самых острых, требуя разработки суверенных решений и локальных платформ, обеспечивающих защиту корпоративной информации [1, 9]. Таким образом, современный менеджмент вынужден постоянно балансировать между стремлением к эффективности и необходимостью минимизации технологических и этических рисков.

Проведенное исследование позволяет сделать вывод о том, что искусственный интеллект является мощным катализатором управленческой эффективности, позволяющим радикально оптимизировать временные и кадровые ресурсы компании. На примере ПАО «МТС» подтверждено, что внедрение ИИ–ассистентов обеспечивает кратное ускорение бизнес–процессов в таких сферах, как обслуживание клиентов, бюджетирование и юридический аудит. Однако итоги анализа указывают на то, что технологические возможности должны быть подкреплены развитой культурой работы с данными и жестким контролем над рисками безопасности и предвзятости алгоритмов. Основным результатом работы является подтверждение необходимости гибридной модели управления, в которой искусственный интеллект берет на себя рутинную аналитическую работу, а человек сохраняет за собой функции этического контроля и принятия окончательных решений. Перспективы развития данной области лежат в плоскости создания доверенных систем ИИ и адаптации нормативной базы, что позволит минимизировать организационные барьеры и обеспечить устойчивое развитие бизнеса в условиях цифровой экономики.

Список использованных источников

1. Махиянова А.В. Роль социальных сетей в создании и развитии профессиональной карьеры // Вестник экономики, права и социологии. 2023. № 3. С. 149–152.

2. Махиянова А.В. Сбалансированное управление в менеджменте через призму гендерных факторов // Управленческий учет. 2023. № 10. С. 304–310.

3. Махиянова А.В. Мотивация и стимулирование труда персонала в сфере общественного питания // Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. Т. 4. № 4 (157). С. 36–46.

4. Гусев, А. Обзор Российских систем искусственного интеллекта для здравоохранения [Электронный ресурс] / А. Гусев. – URL: https://webiomed.ru/blog/obzor–rossiiskikh–sistem–iskusstvennogo–intellekta–dlia–zdravookhraneniia/ (дата обращения: 19.06.2026).

5. Дранев, Ю.Я. Экономический эффект от внедрения технологий искусственного интеллекта в России / Ю.Я. Дранев, И.И. Кучин, М.И. Миряков. – Москва: ИСИЭЗ НИУ ВШЭ, 2025. – URL: https://issek.hse.ru/news/1022068478.html (дата обращения: 19.06.2025).

6. Иванова, Д. М. Искусственный интеллект в России / Д. М. Иванова // Молодой ученый. – 2021. – № 44 (386). – С. 5–8.

7. Искусственный интеллект в российских компаниях: барьеры и драйверы внедрения: исследование / Аналитический центр НАФИ. – Москва: НАФИ, 2024. – 78 с.

8. Макарова, О.Н. Использование технологий искусственного интеллекта в управлении организации / О.Н. Макарова, О.В. Мартыненко, С.М. Полещук, Е.В. Шалыгина // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент». – 2025. – № 3. – С. 66–75.

9. MTS AI. Кейсы внедрения ИИ [Электронный ресурс]. – URL: https://mts.ai/kejsy–vnedreniya–ii/ (дата обращения: 20.06.2026).

THE USE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN MAKING MANAGERIAL DECISIONS: OPPORTUNITIES AND RISKS (USING THE EXAMPLE OF MTS AI SOLUTIONS)

R.R. Gumerova, E.S. Akhmetova

Kazan State Power Engineering University, Kazan, Russia

The article is devoted to a comprehensive analysis of the introduction of artificial intelligence technologies into management decision–making processes in the context of modern digital transformation. The relevance of the research is determined by the need to find effective tools for automating intellectual work in large businesses. It is concluded that an effective management model in the digital age should be based on hybrid human–machine interaction, where AI plays the role of a cognitive assistant, while strategic control remains with the manager.

Keywords: artificial intelligence, management solutions, digital transformation, AI risks, ICT sector, business automation.

УДК 347

ГРАЖДАНСКО–ПРАВОВЫЕ СПОСОБЫ ЗАЩИТЫ ПАТЕНТНЫХ ПРАВ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

А.И. Дадберов[1], З.Т. Абдулаева[1], Н.М. Альханов[2]

[1]Грозненский государственный нефтяной технический университета им. М.Д. Миллионщикова,
[2]Чеченский государственный университет им. А.А. Кадырова, г. Грозный, Россия

В статье рассматриваются основные гражданско–правовые способы защиты патентных прав в Российской Федерации. Раскрывается содержание патентных прав на изобретения, полезные модели и промышленные образцы, анализируются особенности права авторства и исключительного права. Особое

внимание уделено признанию права, пресечению незаконного использования объекта, возмещению убытков, взысканию компенсации, изъятию контрафактной продукции и публикации судебного решения. Рассматривается соотношение гражданско–правовых и административно–правовых средств защиты. Сделан вывод о необходимости комплексного применения предусмотренных законом мер с учётом характера нарушения, правового статуса правообладателя и особенностей использования объекта патентного права в гражданском обороте.

Ключевые слова: патентные права, изобретение, полезная модель, промышленный образец, исключительное право, право авторства, гражданско–правовая защита, компенсация, убытки.

Патентные права занимают особое место в системе интеллектуальных прав. Их возникновение связано не только с созданием результата интеллектуальной деятельности, но и с его государственной регистрацией. Правовая охрана изобретения, полезной модели или промышленного образца подтверждается патентом, который удостоверяет приоритет, авторство и исключительное право на соответствующий объект.

Значение патентной охраны особенно возрастает в условиях инновационной экономики. Технические решения и промышленные образцы способны обеспечивать конкурентное преимущество, снижать производственные расходы и создавать новый рынок продукции. Незаконное использование таких объектов причиняет патентообладателю прямые имущественные потери, лишает его части дохода и снижает коммерческую ценность результата интеллектуальной деятельности.

Ж.К. Чолоян рассматривает патентное право в объективном и субъективном значениях. В объективном смысле оно представляет собой совокупность норм, регулирующих отношения по поводу признания и охраны изобретений, полезных моделей и промышленных образцов. В субъективном смысле речь идёт о правах конкретного лица на соответствующий результат интеллектуальной деятельности [1, с. 137].

Подобное разграничение имеет значение для выбора способа защиты. Нарушено может быть личное неимущественное право автора либо исключительное имущественное право патентообладателя. Право авторства является неотчуждаемым и непередаваемым. Исключительное право допускает распоряжение посредством договора об отчуждении, лицензионного договора и иных гражданско–правовых конструкций.

Чолоян справедливо выделяет принцип исключительного характера патентных прав. Использование запатентованного объекта другими лицами допускается только с разрешения правообладателя, кроме прямо установленных законом случаев [1, с. 137–138]. Исключительность выражается не только в возможности самостоятельно использовать объект, но и в праве запрещать такое использование другим участникам оборота.

Основу гражданско–правовой защиты образуют положения части четвёртой Гражданского кодекса Российской Федерации. К числу применимых спосо-

бов относятся признание права, пресечение действий, нарушающих право или создающих угрозу его нарушения, возмещение убытков, взыскание компенсации, изъятие материального носителя, публикация судебного решения и иные предусмотренные законом меры.

Признание права применяется в тех случаях, когда авторство или принадлежность исключительного права оспариваются либо не признаются другим лицом. Судебное решение устраняет юридическую неопределённость и подтверждает правовой статус автора или патентообладателя. Данный способ может иметь самостоятельное значение, однако на практике нередко сочетается с требованием о прекращении использования запатентованного решения.

Пресечение противоправных действий направлено на прекращение продолжающегося нарушения. Патентообладатель вправе требовать остановить производство, применение, предложение к продаже, продажу, ввоз или хранение продукции, в которой использовано запатентованное изобретение, полезная модель или промышленный образец. Мера имеет первостепенное значение, поскольку дальнейшее нахождение контрафактного товара в обороте увеличивает размер возможных убытков.

И.В. Ширкова отмечает, что защита патентных прав обеспечивается посредством требований о признании права, пресечении нарушающих действий, возмещении убытков, изъятии продукции и публикации решения суда с указанием действительного правообладателя [3, с. 194]. Автор подчёркивает абсолютный характер исключительного права, поскольку именно патентообладатель определяет круг лиц, которым разрешено использовать охраняемый объект [3, с. 193].

Возмещение убытков выступает общей мерой гражданско–правовой ответственности. Патентообладатель вправе требовать возмещения реального ущерба и упущенной выгоды. Для патентных споров наиболее характерна именно упущенная выгода, поскольку сам результат интеллектуальной деятельности имеет нематериальную природу и физически не уничтожается при нарушении.

Размер упущенной выгоды может определяться на основании количества незаконно изготовленной продукции, средней прибыли от реализации аналогичных товаров, стоимости лицензионного вознаграждения и иных экономически обоснованных показателей. Основная сложность связана с доказыванием причинной связи между нарушением и неполученным доходом. Требуется подтвердить, что при обычных условиях гражданского оборота патентообладатель действительно мог получить соответствующую прибыль.

Альтернативой возмещению убытков является взыскание компенсации. Её преимущество состоит в том, что правообладатель освобождается от обязанности точно доказывать размер причинённых потерь. Достаточно подтвердить факт нарушения. Размер компенсации определяется судом с учётом характера действий нарушителя, продолжительности незаконного использования, степени вины и иных обстоятельств.

Ширкова обращает внимание на двойственную природу компенсации. Она выполняет восстановительную функцию и одновременно содержит штрафной элемент. По этой причине размер взыскания может превышать фактическую упущенную выгоду патентообладателя [3, с. 195]. Подобный механизм повышает превентивное значение гражданско–правовой ответственности и делает нарушение патентных прав экономически невыгодным.

Самостоятельным способом является изъятие из оборота и уничтожение продукции, оборудования и иных материальных носителей, в которых воплощён запатентованный объект. Такая мера применяется к контрафактным товарам и направлена на устранение материальной основы нарушения. В отношении недобросовестного приобретателя изъятие может сочетаться со взысканием компенсации или убытков.

Публикация решения суда выполняет восстановительную и информационную функции. Она позволяет довести до участников рынка сведения о допущенном нарушении и указать действительного правообладателя. Этот способ особенно значим в ситуациях, когда незаконное использование сопровождалось присвоением авторства, введением покупателей в заблуждение или созданием ложного представления о законности производства продукции.

Гражданско–правовые способы не являются единственными средствами защиты патентных прав. Н.А. Кулаков и М.В. Савельева подчёркивают комплексный характер правового регулирования интеллектуальной собственности. Авторы отмечают, что гражданско–правовые механизмы должны взаимодействовать с административными и уголовно–правовыми средствами [2, с. 77–78].

Административная защита обладает преимуществами в виде оперативности и менее сложной процессуальной формы. Материалы административного производства могут впоследствии использоваться в гражданском процессе как доказательства. Вместе с тем административные меры не обеспечивают полного восстановления имущественной сферы правообладателя, поскольку их основная цель связана с наказанием нарушителя, а не с возмещением потерь.

Кулаков и Савельева указывают на низкую эффективность административной ответственности в патентной сфере. Причины связаны с латентностью нарушений, недостаточной квалификацией должностных лиц и несовершенством нормативного регулирования [2, с. 78]. По этой причине именно гражданско–правовые способы остаются основным инструментом восстановления нарушенных интересов автора и патентообладателя.

Особое место занимает защита прав на служебные изобретения, полезные модели и промышленные образцы. Автору принадлежит право на вознаграждение, если исключительное право сохраняется за работодателем. Нарушение обязанности по выплате вознаграждения создаёт основание для предъявления гражданско–правового требования.

Кулаков и Савельева подчёркивают, что право на вознаграждение не входит в структуру заработной платы и выступает самостоятельным патентным правом автора [2, с. 79]. В то же время зависимость работника от работодателя нередко препятствует активному использованию гражданско–правовых спосо-

бов защиты. Авторы предлагают дополнить существующие механизмы административными средствами, способными снизить влияние фактического неравенства сторон.

Защита патентных прав требует учёта установленных законом исключений. Не признаются нарушением использование запатентованного решения в личных целях без извлечения прибыли, проведение научного эксперимента, разовое изготовление лекарственного препарата в аптеке по рецепту и некоторые иные действия. Поэтому перед предъявлением требования необходимо установить не только факт использования объекта, но и отсутствие законного основания для такого использования.

Необходимо разграничивать охрану и защиту патентных прав. Охрана включает государственную регистрацию объекта, проведение экспертизы, выдачу патента и установление срока действия исключительного права. Защита начинается при нарушении или оспаривании уже возникшего права. Она выражается в применении конкретных мер к нарушителю.

Наиболее эффективной является комплексная модель. Признание права подтверждает статус патентообладателя. Пресечение действий прекращает незаконное использование. Изъятие контрафактной продукции устраняет материальную основу нарушения. Компенсация или убытки восстанавливают имущественную сферу. Публикация решения суда снижает репутационные последствия и информирует рынок о действительном правообладателе.

В результате гражданско–правовая защита патентных прав представляет собой систему взаимодополняющих способов. Их выбор зависит от вида нарушенного права, характера противоправного поведения и последствий для автора или патентообладателя. Универсальные положения гражданского законодательства сохраняют основное значение, однако их применение должно сочетаться с административными и процессуальными механизмами. Такая модель позволяет не только прекратить нарушение, но и восстановить имущественные и личные неимущественные интересы обладателя патента.

Список использованных источников

1. Чолоян Ж.К. Понятие и содержание патентных прав, особенности их охраны и защиты // International Journal of Humanities and Natural Sciences. 2024. № 5–3 (92). С. 137–139. DOI 10.24412/2500–1000–2024–5–3–137–139.

2. Кулаков Н.А., Савельева М.В. Соотношение административно–правовых и гражданско–правовых средств защиты патентных прав // Вестник Санкт–Петербургского университета МВД России. 2019. № 4 (84). С. 76–82. DOI 10.35750/2071–8284–2019–4–76–82.

3. Ширкова И.В. Обеспечение гражданско–правовой защиты патентных прав // Вестник Саратовской государственной юридической академии. 2024. № 2 (157). С. 192–197. DOI 10.24412/2227–7315–2024–2–192–197.

4. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть четвёртая от 18 декабря 2006 г. № 230–ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. 2006. № 52. Ч. 1. Ст. 5496.

5. Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях от 30 декабря 2001 г. № 195–ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. 2002. № 1. Ч. 1. Ст. 1.

6. О защите конкуренции. Федеральный закон от 26 июля 2006 г. № 135–ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. 2006. № 31. Ч. 1. Ст. 3434.

CIVIL LAW REMEDIES FOR THE PROTECTION OF PATENT RIGHTS IN THE RUSSIAN FEDERATION

A.I. Dadberov[1], Z.T. Abdulaeva[1], N.M. Alkhanov[2]

[1]M.D. Millionshchikov Grozny State Petroleum Technical University,
[2]A.A. Kadyrov Chechen State University,
Grozny, Russia

The article examines the main civil law remedies for the protection of patent rights in the Russian Federation. It outlines the content of patent rights to inventions, utility models, and industrial designs and analyzes the specific features of the right of authorship and the exclusive right. Particular attention is paid to recognition of the right, cessation of unlawful use of the protected subject matter, recovery of damages, award of compensation, seizure of counterfeit products, and publication of a court decision. The correlation between civil law and administrative law remedies for the protection of patent rights is considered. The article concludes that the remedies provided by law should be applied comprehensively, taking into account the nature of the infringement, the legal status of the right holder, and the specific features of using the patented subject matter in civil circulation.

Keywords: patent rights, invention, utility model, industrial design, exclusive right, right of authorship, civil law protection, compensation, damages.

УДК 347

ОСОБЕННОСТИ ГРАЖДАНСКО–ПРАВОВОЙ ЗАЩИТЫ ПАТЕНТНЫХ ПРАВ ПРИ ИХ НАРУШЕНИИ И ОСПАРИВАНИИ

А.И. Дадберов[1], З.Т. Абдулаева[1], Н.М. Альханов[2]

[1]Грозненский государственный нефтяной технический университета им. М.Д. Миллионщикова,
[2]Чеченский государственный университет им. А.А. Кадырова,
г. Грозный, Россия

В статье рассматриваются особенности гражданско–правовой защиты патентных прав в Российской Федерации. Раскрывается соотношение понятий охраны и защиты патентных прав, анализируются содержание исключительно-

го права, права авторства и иных прав авторов и патентообладателей. Особое внимание уделено классификации нарушений патентных прав, судебной и административной формам защиты, признанию права, пресечению незаконного использования результата интеллектуальной деятельности, взысканию убытков и компенсации. Обосновывается необходимость разграничения нарушений исключительных, личных неимущественных и иных патентных прав. Сделан вывод о том, что эффективность защиты зависит от правильного определения вида нарушенного права, стадии возникновения спора и надлежащего способа восстановления правового положения автора или патентообладателя.

Ключевые слова: патентные права, патентообладатель, автор изобретения, исключительное право, право авторства, нарушение патентных прав, гражданско–правовая защита, компенсация, судебная защита.

Патентные права являются одной из наиболее значимых категорий интеллектуальных прав, поскольку обеспечивают правовую охрану изобретений, полезных моделей и промышленных образцов. Их экономическая ценность определяется возможностью использования технического или художественно–конструкторского решения в производстве, коммерческом обороте и инновационной деятельности. Незаконное использование такого объекта способно причинить патентообладателю существенные убытки, снизить конкурентные преимущества и лишить его части дохода.

Особенность патентных отношений заключается в том, что исключительное право на изобретение, полезную модель или промышленный образец возникает после государственной регистрации и удостоверяется патентом. До получения охранного документа лицо может обладать правом авторства, правом на получение патента и рядом иных прав, однако не приобретает полного объёма исключительных правомочий патентообладателя.

Для понимания механизма защиты необходимо разграничивать охрану и защиту патентных прав. В.Д. Кочеткова рассматривает данные категории как целое и часть. Охрана включает совокупность правовых норм, обеспечивающих возникновение и реализацию патентного права, а защита представляет собой комплекс материальных и процессуальных мер, применяемых при нарушении или оспаривании права [1, с. 174].

Следовательно, охрана действует постоянно и формирует правовой режим объекта. Защита становится необходимой при возникновении конфликта. Она может быть связана как с незаконным использованием запатентованного решения, так и с непризнанием авторства, оспариванием принадлежности патента, невыплатой вознаграждения или нарушением договорных обязанностей.

Патентное право имеет сложную структуру. В него входят исключительное право, право авторства и иные права, включая право на получение патента и право на вознаграждение за служебное изобретение, полезную модель или промышленный образец. В.В. Ковалев определяет патентное право как гражданско–правовой институт, регулирующий отношения, связанные с признанием

авторства, охраной технических решений, режимом их использования и защитой прав авторов и патентообладателей [2, с. 199–200].

Такой подход подчёркивает, что патентное право не ограничивается выдачей патента. Оно охватывает весь цикл существования результата интеллектуальной деятельности, начиная с его создания и оформления заявки и заканчивая использованием, передачей права и судебной защитой.

Исключительное право предоставляет патентообладателю возможность использовать запатентованный объект, распоряжаться соответствующим правом и запрещать его использование другим лицам. В практическом плане оно реализуется через производство, применение, предложение к продаже, продажу, ввоз и иное введение в гражданский оборот продукта, в котором использовано изобретение, полезная модель или промышленный образец.

Кочеткова относит к нарушениям исключительного права несанкционированное изготовление, применение, ввоз, предложение к продаже, продажу, хранение и иное введение в оборот продукта, содержащего запатентованное решение [1, с. 175]. Автор также указывает, что нарушение может выражаться в отрицании исключительного права, бездоговорном использовании результата интеллектуальной деятельности и недобросовестной конкуренции.

Данная классификация позволяет выделить несколько групп нарушений. Первая группа связана с исключительным правом. Вторая включает нарушения личных неимущественных прав, прежде всего права авторства. Третья охватывает иные патентные права, такие как право на получение патента и право на вознаграждение за служебный результат интеллектуальной деятельности.

Разграничение имеет принципиальное значение, поскольку каждому виду нарушения соответствует определённый способ защиты. Незаконное использование запатентованного объекта требует пресечения действий, взыскания убытков или компенсации. Присвоение авторства предполагает признание авторства, изменение сведений в патенте и компенсацию морального вреда. Невыплата авторского вознаграждения влечёт требование о взыскании денежных средств.

Д.Н. Бухаров подчёркивает, что субъектами патентных прав могут быть как граждане, так и юридические лица. Патентообладателем выступает не только автор, но и другое лицо, законно получившее право на патент или исключительное право [3, с. 79–80].

От состава субъектов зависит и содержание защиты. Автор защищает прежде всего личные неимущественные и иные принадлежащие ему права. Патентообладатель защищает исключительное право и связанные с ним имущественные интересы. Если автор и патентообладатель не совпадают, одно нарушение может затронуть права нескольких лиц.

Основные гражданско–правовые способы защиты закреплены в статьях 12, 1250–1252 и 1406.1 Гражданского кодекса Российской Федерации. К ним относятся признание права, пресечение действий, нарушающих право или создающих угрозу его нарушения, восстановление положения, существовавшего

до нарушения, возмещение убытков, взыскание компенсации, изъятие и уничтожение контрафактных изделий и публикация судебного решения.

Признание права применяется при оспаривании авторства, принадлежности патента или исключительного права. Судебное решение устраняет юридическую неопределённость и закрепляет статус управомоченного лица. Этот способ может использоваться самостоятельно либо сочетаться с требованием о прекращении незаконного использования объекта.

Пресечение действий направлено на прекращение продолжающегося нарушения. Патентообладатель вправе требовать остановить изготовление, продажу, ввоз и иное использование продукции, в которой применено запатентованное решение. Такой способ особенно важен в ситуациях, когда нарушение носит длительный характер и ежедневно увеличивает имущественные потери правообладателя.

Возмещение убытков применяется при наличии реального ущерба или упущенной выгоды. В патентных спорах наиболее характерна упущенная выгода, поскольку незаконное использование объекта приводит к потере потенциальных лицензионных платежей, снижению объёма продаж и уменьшению рыночной доли правообладателя.

Бухаров отмечает, что вместо взыскания убытков правообладатель вправе потребовать компенсацию, размер которой определяется судом с учётом характера нарушения и иных обстоятельств [3, с. 80–81]. Достоинство компенсации заключается в отсутствии обязанности точно доказывать размер имущественных потерь. Необходимо подтвердить сам факт нарушения и обосновать заявленный размер требования.

Компенсация позволяет упростить защиту исключительных прав, однако не освобождает истца от необходимости представить доводы о продолжительности нарушения, количестве контрафактной продукции, степени вины нарушителя и экономическом значении объекта. Суд оценивает совокупность обстоятельств и определяет справедливый размер взыскания.

При нарушении права авторства могут применяться признание авторства, публикация судебного решения, внесение изменений в патентную документацию и компенсация морального вреда. Личное неимущественное право автора неотчуждаемо и охраняется независимо от принадлежности исключительного права.

Особое значение имеет право на получение патента. Бухаров обращает внимание, что защите подлежит не только уже возникшее право патентообладателя, но и право лица, претендующего на получение патента [3, с. 81]. Это проявляется в возможности обжалования решения Роспатента об отказе в выдаче патента или признании заявки отозванной.

Защита патентных прав осуществляется как в судебном, так и в административном порядке. Кочеткова указывает, что в судебном порядке рассматриваются споры об авторстве, установлении патентообладателя, нарушении исключительного права, лицензионных договорах, праве преждепользования, праве послепользования и выплате вознаграждения [1, с. 176–177].

Административный порядок применяется прежде всего к спорам, связанным с подачей и рассмотрением заявок, выдачей патента и оспариванием решений Роспатента. Решение административного органа впоследствии может быть обжаловано в суде. Такая система позволяет сочетать специальную компетенцию патентного ведомства с судебным контролем.

Виды нарушений можно классифицировать и по стадиям существования результата интеллектуальной деятельности. На этапе до подачи заявки возможны присвоение авторства, разглашение сущности решения и незаконное завладение правом на получение патента. На стадии экспертизы возникают споры о решениях патентного ведомства. После выдачи патента наиболее распространены незаконное использование объекта, нарушение договоров и невыплата вознаграждения.

Ковалев подчёркивает особое значение патентной документации. Формула изобретения и описание имеют не только техническое, но и юридическое содержание, поскольку определяют объём предоставленной правовой охраны [2, с. 199–202]. Именно сопоставление признаков спорного продукта с формулой патента позволяет установить факт использования запатентованного решения.

Поэтому доказательственная база в патентном споре нередко требует проведения экспертизы. Суду необходимо установить, использован ли каждый признак независимого пункта формулы изобретения или эквивалентный ему признак. Ошибка на данном этапе способна привести к неправильному выводу о наличии или отсутствии нарушения.

Отдельную проблему представляет выбор надлежащего способа защиты. Требование должно соответствовать характеру нарушения. Признание права не заменяет взыскание компенсации. Компенсация не прекращает незаконное производство. Пресечение использования не устраняет последствий присвоения авторства. По этой причине эффективная защита чаще всего строится на сочетании нескольких требований.

Практически значимой является и досудебная работа. Направление претензии позволяет зафиксировать позицию правообладателя, предложить прекратить нарушение, заключить лицензионный договор или выплатить компенсацию. В некоторых случаях спор может быть урегулирован без судебного разбирательства, что снижает расходы и сохраняет деловые отношения.

В итоге гражданско–правовая защита патентных прав представляет собой многоуровневую систему. Её эффективность зависит от правильного установления объекта охраны, вида нарушенного права, статуса потерпевшего и стадии развития конфликта. Нарушения исключительного права требуют имущественных и пресекательных мер. Нарушения права авторства предполагают восстановление личного неимущественного положения. Споры о праве на получение патента могут разрешаться как в административном, так и в судебном порядке.

Совершенствование механизма защиты должно быть направлено на более точное законодательное закрепление видов нарушений, развитие патентной экспертизы и обеспечение единообразного применения компенсационных мер. Комплексное использование признания права, пресечения нарушения, компен-

сации, возмещения убытков и специальных способов позволяет обеспечить реальное восстановление прав авторов и патентообладателей.

Список использованных источников

1. Кочеткова В.Д. Понятие и виды нарушений патентных прав // Право и управление. 2024. № 12. С. 174–179. DOI 10.24412/2224–9133–2024–12–174–179.

2. Ковалев В.В. Понятие и содержание гражданско–правового регулирования патентного права, охраны и защиты патентных прав // Право и управление. 2023. № 5. С. 199–204. DOI 10.24412/2224–9133–2023–5–199–204.

3. Бухаров Д.Н. Особенности защиты прав авторов и патентообладателей // Вестник магистратуры. 2021. № 1–4 (112). С. 79–82.

4. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть четвёртая от 18 декабря 2006 г. № 230–ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. 2006. № 52. Ч. 1. Ст. 5496.

5. О применении части четвёртой Гражданского кодекса Российской Федерации. Постановление Пленума Верховного Суда Российской Федерации от 23 апреля 2019 г. № 10 // Бюллетень Верховного Суда Российской Федерации. 2019. № 7.

SPECIFIC FEATURES OF CIVIL LAW PROTECTION OF PATENT RIGHTS IN CASES OF INFRINGEMENT AND DISPUTE

A.I. Dadberov[1], Z.T. Abdulaeva[1], N.M. Alkhanov[2]

[1]M.D. Millionshchikov Grozny State Petroleum Technical University,
[2]A.A. Kadyrov Chechen State University,
Grozny, Russia

The article examines the specific features of civil law protection of patent rights in the Russian Federation. It explains the relationship between the concepts of legal protection and enforcement of patent rights and analyzes the content of the exclusive right, the right of authorship, and other rights of authors and patent holders. Particular attention is paid to the classification of patent infringements, judicial and administrative forms of protection, recognition of rights, cessation of unlawful use of intellectual property, recovery of damages, and award of compensation. The necessity of distinguishing between infringements of exclusive rights, personal non–property rights, and other patent rights is substantiated. It is concluded that the effectiveness of protection depends on the correct identification of the infringed right, the stage at which the dispute arises, and the appropriate remedy for restoring the legal position of the author or patent holder.

Keywords: patent rights, patent holder, inventor, exclusive right, right of authorship, patent infringement, civil law protection, compensation, judicial protection.

УДК 339.138

АНАЛИЗ ТОГО, КАК ИНСТРУМЕНТЫ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА МЕНЯЮТ КЛИЕНТСКИЙ ОПЫТ, ИЛИ СРАВНЕНИЕ РАЗЛИЧИЙ В ПРИМЕНЕНИИ ИИ В МАРКЕТИНГЕ НА РОССИЙСКОМ И МЕЖДУНАРОДНОМ РЫНКАХ

Янцзяи Дин

Пекинский университет языка и культуры,
г. Пекин, КНР

Статья посвящена сравнительному анализу применения инструментов искусственного интеллекта в маркетинге на российском и международном рынках. Рассматривается трансформация клиентского опыта под влиянием ИИ–технологий, включая персонализацию, автоматизацию коммуникаций и прогнозную аналитику. Выявляются ключевые различия в подходах, обусловленные регуляторными ограничениями, уровнем цифровой зрелости и культурными факторами, а также формулируются рекомендации по адаптации международных практик к российским условиям.

Ключевые слова: искусственный интеллект, клиентский опыт, персонализация, маркетинг, сравнительный анализ.

Искусственный интеллект перестал быть технологией будущего и стал ключевым инструментом в современном маркетинге. В условиях цифровой трансформации компании по всему миру активно внедряют ИИ–решения для персонализации взаимодействия с клиентами, автоматизации коммуникаций и прогнозирования потребительского поведения. Однако темпы и направления этого внедрения существенно различаются в зависимости от региона. Российский рынок, столкнувшийся с санкционными ограничениями и уходом международных поставщиков, сформировал уникальную среду, которая одновременно демонстрирует как отставание от глобальных трендов, так и отдельные конкурентные преимущества [1].

Цель настоящей статьи – проанализировать, как инструменты искусственного интеллекта меняют клиентский опыт, и выявить ключевые различия в применении ИИ в маркетинге между Россией и международным рынком.

Искусственный интеллект трансформирует клиентский опыт по нескольким ключевым направлениям, каждое из которых меняет характер взаимодействия между бизнесом и потребителем. Прежде всего, это персонализация – технология, которая позволяет компаниям предлагать индивидуальные рекомендации и контент на основе анализа поведения, предпочтений и истории взаимодействий пользователя. В электронной коммерции это проявляется в автоматическом подборе товаров, динамическом ценообразовании и контекстной рекламе. Как показывает практика, ИИ–алгоритмы способны не только рекомендовать товары, но и автоматически оформлять заказы, превращая цифровое

общение в маркетинговую экосистему, где реклама становится всё более персональной и часто – незаметной [2].

Второе ключевое направление – автоматизация клиентских коммуникаций. Внедрение чат–ботов на базе больших языковых моделей (LLM) позволило компаниям кардинально повысить качество сервиса. В отличие от классических сценарных ботов, современные AI–агенты способны анализировать весь контекст запроса, учитывать историю предыдущих обращений и вести живой диалог, мало отличающийся от общения с оператором. Так, внедрение мультиагентной системы в поддержку VK Рекламы позволило за полгода повысить индекс удовлетворённости клиентов (CSAT) на 11 процентных пунктов и достичь уровня автоматизации до 95 % обращений. Это демонстрирует, что ИИ не просто заменяет человека в рутинных задачах, но и качественно улучшает клиентский опыт за счёт скорости и персонализации.

Третье направление – прогнозная аналитика. На основе обработки больших данных компании всё чаще используют ИИ для прогнозирования спроса, управления ассортиментом и оптимального ценообразования. Это позволяет не только снижать издержки, но и создавать проактивный клиентский опыт, когда предложение поступает потребителю в тот момент, когда он наиболее готов к покупке. Однако здесь возникает серьёзная этическая дилемма: грань между полезной рекомендацией и вторжением в частную жизнь становится опасно тонкой. Когда технология демонстрирует, что знает о пользователе слишком много, страх и дискомфорт мгновенно переносятся на бренд, подрывая репутацию, которая строилась годами [3].

Несмотря на глобальность трендов, применение ИИ в маркетинге существенно различается в зависимости от региона. Исследование, проведённое Cloud.ru совместно с НИУ ВШЭ, показывает, что российские компании в целом сопоставимы с мировыми по качеству клиентского опыта, омниканальности и бесшовности клиентского пути, однако по общему Индексу клиентоцентричности уступают зарубежным бенчмаркам (54 против 62). При этом российские компании активнее работают с социальными сетями и демонстрируют лучшие показатели по безопасности клиентского опыта и надёжности систем.

Наиболее значительные различия проявляются в скорости и масштабе внедрения ИИ–технологий. На глобальном рынке AI и ML стали повсеместным явлением, охватив весь маркетинговый цикл: от генерации креативов с помощью нейросетей до прогнозирования поведения пользователей. По данным AppsFlyer, более 51 % всех видео–креативов в мире создаются с использованием AI–инструментов, а индустрия AI–приложений достигла $1 млрд выручки при росте числа скачиваний с 4 до 17 млрд за три года. США обеспечивают более 45 % доходов в сегменте генеративного ИИ, задавая тренды для всей отрасли [4].

В России ситуация иная. Тренд на использование ИИ в маркетинге развивается медленнее: здесь нет экспортной ориентации, меньше технологическая база, а ресурсы сосредоточены в крупных экосистемных игроках, таких как Сбер с его разработками Kandinsky и GigaChat. Отставание от глобального рынка составляет, по оценкам экспертов, 18–24 месяца. Доля AI–креативов в

России оценивается примерно в 25–30 % против более 50 % в мире. Однако это отставание во многом компенсируется активной локализацией решений: после ухода зарубежных платформ российские компании вынуждены были строить собственные технологические стеки, что в долгосрочной перспективе может стать конкурентным преимуществом [5].

Таким образом, проведённый анализ показывает, что инструменты искусственного интеллекта радикально трансформируют клиентский опыт, перемещая фокус с массовых коммуникаций на персонализированное взаимодействие. Однако различия в применении ИИ между российским и международным рынками обусловлены комплексом факторов: технологической базой, регуляторными ограничениями, культурными особенностями и экономической конъюнктурой. Россия, несмотря на отставание в темпах внедрения, демонстрирует высокий уровень клиентоцентричности и сопоставимый с мировым качество цифрового сервиса, а активная локализация технологий может стать драйвером долгосрочной конкурентоспособности.

Список использованных источников

1. Мельникова, С.В. Использование искусственного интеллекта в маркетинге и рекламе / С.В. Мельникова. – Текст: непосредственный // Молодой ученый. – 2023. – № 27 (474). – С. 165–167.

2. Соколов А.В., Сычев И.А., Соколова О.Л., Волкова Д.Б., Селетков И.П., Яшичев Д.Л., Ясницкий Л.Н. Теоретические и практические аспекты построения рекомендательных моделей: типология, архитектура и направления проектирования // Вестник Пермского университета. Математика. Механика. Информатика, 2024. Вып. 3(66). С. 64–77.

3. Шевердин А.А. Автоматизация маркетинговых процессов с помощью искусственного интеллекта: Преимущества и вызовы // Вестник науки. 2024. №1(70). С. 121–126.

4. Islam M.A., Fakir S.I., Masud S.B., Hossen M.D., Islam M.T., Siddiky M.R. Artificial intelligence in digital marketing automation: Enhancing personalization, predictive analytics, and ethical integration. Edelweiss Applied Science and Technology. 2024. 8(6). P. 6498–6516.

5. Durmus Senyapar H.N. Artificial Intelligence in Marketing Communication: A Comprehensive Exploration of the Integration and Impact of AI. Technium Social Sciences Journal, 2024. 55(1). P. 64–81.

AN ANALYSIS OF HOW ARTIFICIAL INTELLIGENCE TOOLS ARE CHANGING THE CUSTOMER EXPERIENCE, OR A COMPARISON OF DIFFERENCES IN THE USE OF AI IN MARKETING IN THE RUSSIAN AND INTERNATIONAL MARKETS

Yangjiai Din

Beijing University of Language and Culture, Beijing, China

The article is devoted to a comparative analysis of the use of artificial intelligence tools in marketing in the Russian and international markets. The article exam-

ines the transformation of customer experience under the influence of AI technologies, including personalization, automation of communications and predictive analytics. Key differences in approaches are identified due to regulatory constraints, the level of digital maturity, and cultural factors, and recommendations are formulated for adapting international practices to Russian conditions.

Keywords: artificial intelligence, customer experience, personalization, marketing, comparative analysis.

УДК 347

ОСОБЕННОСТИ ПРАВОВОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ СИРОТСКИХ ПРОИЗВЕДЕНИЙ В РОССИИ

С.А. Драгунова

Мордовский государственный университет им. Н.П. Огарева, г. Саранск, Россия

В статье анализируются особенности правового регулирования «сиротских произведений» в РФ с учетом новелл Федерального закона от 22.07.2024 № 190–ФЗ. Рассматриваются критерии признания произведения «сиротским», исследуется механизм добросовестного поиска правообладателя, роль аккредитованных организаций по коллективному управлению правами, а также порядок получения лицензии на «сиротские произведения». Также рассматриваются спорные моменты правового регулирования, в том числе риски для авторов, использующих псевдонимы и практические сложности реализации механизма поиска правообладателя.

Ключевые слова: сиротские произведения, интеллектуальная собственность, авторское право, коллективное управление правами.

Проблема использования объектов авторского права, правообладатели которых неизвестны или не могут быть найдены, долгое время оставалась одной из наиболее сложных в сфере интеллектуальной собственности. Такие произведения, получившие в правовой доктрине образное наименование «сиротских», фактически оказывались выведенными из легального гражданского оборота, что порождало рост незаконного использования творческого контента. Принятый 22 июля 2024 года и вступивший в силу 21 октября 2024 года Федеральный закон № 190–ФЗ «О внесении изменений в часть четвертую Гражданского кодекса Российской Федерации» призван устранить указанный правовой пробел [1].

Законодатель определил два основания для признания объекта интеллектуальной собственности «сиротским»: во–первых, когда имя или наименование автора (правообладателя) не установлено; во–вторых, когда имя установлено, однако отсутствуют сведения о месте жительства гражданина или юридическом

адресе организации, позволяющие направить юридически значимые сообщения [1]. Закон распространяется на ограниченный перечень объектов, включающий произведения литературы, изобразительного и декоративно–прикладного искусства, фотографические произведения и произведения, полученные способами, аналогичными фотографии, музыкальные произведения (с текстом и без текста), а также фонограммы и исполнения [1]. Примечательно, что законодатель предусмотрел действие новых положений в отношении произведений, опубликованных или созданных до вступления закона в силу, при условии, что интерес к их использованию возник после этой даты [1].

В международной практике подходы к определению «сиротских» произведений имеют как общие черты, так и существенные различия [2, с. 76]. Так, Директива Европейского Союза 2012/28/EU, определяет «сиротское» произведение как объект, в отношении которого ни один из правообладателей не идентифицирован или, даже если идентифицирован, то не найден, несмотря на проведенный добросовестный поиск [3, ст. 2].

Заинтересованный в использовании произведения субъект обязан провести процедуру добросовестного поиска правообладателя с использованием открытых источников информации, библиотечных и архивных фондов, специализированных каталогов и государственных информационных систем [1]. Приказ Минкультуры России от 26.11.2024 № 2340 определяет содержание заявления лица, претендующего на использование «сиротского» объекта, включая информацию о предпринятых мерах по поиску [4].

Ключевая роль в процедуре признания произведения «сиротским» отведена аккредитованным организациям по коллективному управлению правами (ОКУП). Законодатель определил специализацию таких организаций: Российское авторское общество (РАО) отвечает за литературные и музыкальные произведения, Всероссийская организация интеллектуальной собственности (ВОИС) – за фонограммы и исполнения, а УПРАВИС – за произведения изобразительного и декоративно–прикладного искусства [1]. Аккредитованная организация обязана проверить содержание заявления и результаты поиска, после чего на ее официальном сайте публикуется объявление о поиске правообладателя. Установлен 90–дневный срок (в рабочих днях) со дня размещения объявления, в течение которого правообладатель еще может объявиться [1]. По истечении этого срока при отсутствии возражений сведения о произведении вносятся в реестр.

После включения произведения в реестр заинтересованное лицо может получить право использования на условиях возмездной неисключительной лицензии [1]. Допустимые способы использования ограничены воспроизведением (включая создание копии), распространением путем продажи экземпляра или иного отчуждения, а также доведением до всеобщего сведения [1]. Вознаграждение за использование зачисляется на номинальный счет аккредитованной организации и хранится до момента идентификации правообладателя, который вправе получить причитающиеся средства при подтверждении своих прав [1]. Порядок расчета вознаграждения и минимальные ставки утверждены Поста-

новлением Правительства Российской Федерации от 30.04.2025 № 592 [5]. Постановлением Правительства РФ от 11.02.2025 № 132 установлены правила расчета процентов за пользование денежными средствами на счете аккредитованной организации; проценты начисляются на остаток по ставке не ниже одной трети ключевой ставки Банка России [6].

Постановление Правительства РФ от 20 августа 2025 года № 1242 утвердило Правила внесения сведений о «сиротских» произведениях в общедоступную информационную систему [7]. Реестр ведется аккредитованными ОКУП, которые несут ответственность за полноту, достоверность и актуальность содержащихся сведений [7]. Каждой записи присваивается уникальный номер с указанием даты включения; язык внесения сведений – русский, с возможностью использования латиницы для иностранных авторов и названий, а также международных идентификаторов ISWC и ISRC [7]. Принципиально важным является использование технологии блокчейн для обеспечения сохранности и неизменности данных реестра – сведения размещаются в сети РЦИС.РФ, единственной российской инфраструктуре, обеспечивающей такие гарантии [7]. Правообладатель, обнаруживший недостоверные сведения, вправе подать требование в аккредитованную организацию, которая обязана рассмотреть его в течение 10 рабочих дней; в случае отказа изменение сведений возможно только на основании судебного акта [1].

Однако практика применения уже выявила первые сложности. Как сообщалось в марте 2026 года, реестр «сиротских» произведений на сайте РАО был недоступен более месяца, что вызвало опасения участников рынка относительно блокирования получения вознаграждений и невозможности реализации прав на изменение сведений в реестре. В РАО пояснили, что недоступность связана с технологическими обновлениями, и подчеркнули, что сведения также публикуются в сети РЦИС.РФ.

Новое регулирование порождает ряд дискуссионных вопросов. Прежде всего, правообладатели, желающие сохранять анонимность или использующие псевдонимы, могут столкнуться с риском признания их объектов «сиротскими» [1]. Требование предпринять меры по установлению сведений о месте жительства гражданина вступает в противоречие с конституционными гарантиями неприкосновенности частной жизни и законодательством о персональных данных, запрещающим свободное распространение таких сведений. Практическая реализация механизма поиска правообладателя также вызывает вопросы, связанные с необходимостью использования широкого спектра источников, включая архивные фонды и национальные библиотеки.

Вызывает споры и формулировка закона, касающаяся момента возникновения интереса к использованию произведения. Так, не совсем понятно, каким образом определять этот момент, что потенциально может привести к ситуации, когда лица, уже начавшие использовать «сиротское» произведение до принятия поправок, окажутся в правовой неопределенности. Кроме того, остается открытым вопрос об ответственности в случае, если лицензионный дого-

вор будет признан недействительным вследствие неправомерного бездействия аккредитованной организации при поиске правообладателя.

Европейская модель регулирования «сиротских» произведений, закрепленная в Директиве 2012/28/EU, исходит из приоритета публичного интереса в сохранении и распространении культурного наследия. Директива допускает использование «сиротских» произведений только организациями, выполняющими публичную миссию (библиотеки, образовательные учреждения, музеи, архивы), и исключительно в некоммерческих целях – для оцифровки, каталогизации, сохранения и обеспечения культурно–образовательного доступа [3, ст. 1, 3]. Организации могут получать доходы от такого использования, но исключительно для покрытия затрат на оцифровку [3, ст. 6].

Великобритания, имплементировавшая положения Директивы в национальное законодательство, пошла по пути предоставления лицензий сроком на 7 лет с выплатой вознаграждения объявившемуся автору [8, p. 45]. Канадский подход предусматривает выплату компенсации за использование в течение 5 лет, тогда как в Индии лицензии выдаются государственным органом – советом по авторскому праву [6, с. 78]. Сравнительный анализ зарубежного опыта применения лицензионного механизма в контексте использования «сиротских» произведений показывает многообразие подходов к видам лицензий и условиям их предоставления [6, с. 79].

Российский подход демонстрирует как сходства с европейской моделью в части добросовестного поиска, ведения реестра, выплаты вознаграждения, так и собственные уникальные черты, к которым можно отнести возможность коммерческого использования «сиротских» произведений и участие ОКУП в выдаче лицензий и ведении реестра [1].

Введение в российское правовое поле института «сиротских» произведений создает правовую определенность для пользователей и одновременно обеспечивает защиту интересов авторов, которые могут объявиться в будущем. Однако реализация закона на начальном этапе сталкивается с практическими сложностями, включая необходимость детализации процедур поиска, балансировки интересов анонимных авторов и пользователей, а также обеспечения технологической доступности реестра.

Список использованных источников

1. Федеральный закон от 22.07.2024 № 190–ФЗ «О внесении изменений в часть четвертую Гражданского кодекса Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ. – 2024. – № 30. – Ст. 4200.

2. Чернышенко И.Г. Сиротские произведения: лицензионный механизм в действии // Интеллектуальная собственность. Авторское право и смежные права. – 2024. – № 4. – С. 75–80.

3. Directive 2012/28/EU of the European Parliament and of the Council of 25 October 2012 on certain permitted uses of orphan works // Official Journal of the European Union. – 2012. – L 299. – P. 5–12.

4. Приказ Минкультуры России от 26.11.2024 № 2340 «Об установлении требований к составу информации, содержащейся в заявлении лица, претенду-

ющего на использование объекта авторских или смежных прав, перечня мер по поиску автора или иного правообладателя, перечня общедоступных информационных систем, в которых размещена информация об объектах авторских и смежных прав и о правах на них, перечня иных источников, подлежащих использованию, порядка принятия аккредитованной организацией решения о возможности или невозможности использования объектов авторских или смежных прав в соответствии со статьями 1280.1, 1306.1 Гражданского кодекса Российской Федерации, а также состава информации, содержащейся в объявлении о поиске автора или иного правообладателя» https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_494700/

5. Постановление Правительства РФ от 30.04.2025 № 592 «Об утверждении Правил расчета размера вознаграждения за использование правомерно обнародованных произведений литературы, изобразительного искусства, декоративно–прикладного искусства, фотографических произведений, произведений, полученных способами, аналогичными фотографии, музыкальных произведений (с текстом или без текста), фонограмм и исполнений, авторы или иные правообладатели которых предполагаются неизвестными, а также ставок этого вознаграждения». https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_504834/

6. Постановление Правительства РФ от 11.02.2025 № 132 «Об утверждении Правил расчета размера процентов за пользование денежными средствами, находящимися на номинальном счете организации по управлению правами на коллективной основе». https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_498733/

7. Постановление Правительства РФ от 20.08.2025 № 1242 «Об утверждении Правил внесения сведений о произведениях литературы, изобразительного искусства, декоративно–прикладного искусства, фотографических произведениях, произведениях, полученных способами, аналогичными фотографии, музыкальных произведениях (с текстом или без текста), фонограммах и исполнениях, авторы или иные правообладатели которых предполагаются неизвестными, в общедоступную информационную систему» // https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_512795/

8. Copyright Law in the EU: United Kingdom // European Parliament, Directorate–General for Parliamentary Research Services. – 2018. – PE 625.126. – ISBN 978–92–846–3230–5.

FEATURES OF LEGAL REGULATION OF ORPHAN WORKS IN RUSSIA

S.A. Dragunova

N.P. Ogarev Mordovia State University,
Saransk, Russia

The article analyzes the legal regulation of "orphan works" in Russia. The study examines the criteria for "orphan work", the mechanism for a bona fide copyright holder search, the role of organizations of collective rights management, the procedure for obtaining a license. The author analyzes controversial aspects of the new regulation of «orphan works», including the risks for authors using pseudonyms,

as well as the practical difficulties of implementing the copyright holder search mechanism.

Keywords: orphan works, intellectual property, copyright, collective rights management.

УДК 658.562

ПОВЫШЕНИЕ КАЧЕСТВА УСЛУГ НА ОСНОВЕ АНАЛИЗА КЛИЕНТСКОГО ОПЫТА В АВТОСЕРВИСНОМ ПРЕДПРИЯТИИ

К.В. Жданов

Южно–Уральский технологический университет,
г. Челябинск, Россия

В статье рассматривается проблема повышения качества услуг автосервисного предприятия на основе анализа клиентского опыта. Исследование проведено на примере ООО «МАГАВТОСЕРВИС» – компании, оказывающей услуги по техническому обслуживанию и ремонту автомобилей в г. Магнитогорск Челябинской области. В работе проанализированы ключевые факторы, влияющие на восприятие качества услуг клиентами, выявлены основные проблемы (недостаточное информирование о стоимости работ, задержки с выдачей автомобилей, низкое качество уборки) и предложены направления по их устранению. Особое внимание уделено роли персонала, скорости обслуживания, прозрачности ценообразования и цифровизации процессов как основным драйверам клиентской лояльности и конкурентоспособности предприятия.

Ключевые слова: качество услуг, клиентский опыт, автосервис, удовлетворённость клиентов, лояльность, сервисное обслуживание, цифровизация, Магнитогорск.

В современных условиях рыночной экономики качество предоставляемых услуг становится одним из важнейших факторов конкурентоспособности предприятий сферы услуг. Особенно это актуально для автосервисной отрасли, где клиенты имеют возможность выбирать между большим количеством предложений. В связи с этим анализ клиентского опыта и поиск путей повышения качества услуг приобретают особую актуальность. Многие автосервисные предприятия сталкиваются с проблемой удержания клиентов и увеличения доли повторных обращений, что напрямую связано с качеством предоставляемых услуг и уровнем удовлетворённости клиентов.

Цель исследования – выявить основные факторы, влияющие на восприятие качества услуг клиентами автосервиса, и разработать практические рекомендации по их улучшению. Объектом исследования выступает ООО «МАГАВТОСЕРВИС» – автосервисное предприятие, расположенное в г. Магнитогорск Челябинской области. Практика проводилась в период с 17 по 30 июня

2026 года в структурном подразделении – отделе сервисного обслуживания. В ходе практики были проведены интервью с руководителем и сотрудниками, осуществлено наблюдение за процессами работы и проанализированы внутренние документы организации.

Методы исследования включают анализ документов организации, структурированное интервью с руководителем и ключевыми сотрудниками, непосредственное наблюдение за процессом приёма и выдачи автомобилей, а также сравнительный анализ показателей деятельности компании. Такой комбинированный подход позволил получить достаточно полную картину состояния системы управления качеством услуг в организации.

Качество услуги – это степень соответствия предоставляемой услуги ожиданиям клиента. В сфере автосервиса качество складывается из нескольких компонентов: техническое качество (правильность и надёжность выполненного ремонта), функциональное качество (вежливость, скорость, информирование клиента) и качество среды обслуживания (чистота помещения, удобство ожидания). Все эти компоненты в совокупности формируют общее впечатление клиента о сервисе и влияют на его решение о повторном обращении.

Клиентский опыт представляет собой совокупность всех впечатлений клиента от взаимодействия с компанией на всех этапах: от первого контакта до постпродажного обслуживания. В автосервисе это включает запись на ремонт, приём автомобиля, выполнение работ, выдачу автомобиля и последующее общение. Положительный клиентский опыт напрямую влияет на лояльность и повторные обращения, что особенно важно в условиях высокой конкуренции на рынке автосервисных услуг.

ООО «МАГАВТОСЕРВИС» работает на рынке автосервисных услуг г. Магнитогорска с 2015 года. Основные услуги: техническое обслуживание и ремонт легковых автомобилей, диагностика, шиномонтаж, продажа запасных частей и расходных материалов. На момент проведения практики в организации было занято 22 сотрудника. Основными клиентами являются владельцы автомобилей в возрасте от 3 до 12 лет. По оценкам руководства, компания занимает порядка 18–22 % рынка независимых автосервисов города.

Анализ показал, что компания имеет как сильные стороны, так и зоны для улучшения. К положительным моментам относятся: наличие системы онлайн–записи через сайт и мессенджеры, относительно быстрое выполнение стандартных работ, дружелюбное отношение большинства сотрудников к клиентам, наличие зоны ожидания с Wi–Fi. Клиенты часто отмечают, что в компании «не обманывают» и стараются объяснить, какие работы действительно нужны.

Однако были выявлены проблемы: иногда возникают задержки с выдачей автомобиля, не всегда подробно информируют о стоимости дополнительных работ, качество уборки автомобиля после ремонта не всегда высокое, часть мастеров недостаточно активно использует CRM–систему. Эти проблемы негативно влияют на общее восприятие качества услуг клиентами и могут приводить к потере повторных обращений.

На основе проведённого анализа можно сформулировать несколько практических рекомендаций. Во–первых, необходимо ввести обязательный контроль качества выполненных работ перед выдачей автомобиля (чек–лист). Во–вторых, стоит усилить информирование клиентов о стоимости работ – всегда согласовывать дополнительные работы до их выполнения. В–третьих, нужно улучшить качество уборки автомобилей после ремонта. В–четвёртых, провести дополнительное обучение персонала работе с CRM–системой и ввести небольшие KPI по её использованию. В–пятых, внедрить автоматические уведомления клиентам о статусе ремонта.

Внедрение предложенных рекомендаций позволит повысить удовлетворённость клиентов, увеличить долю повторных обращений и укрепить конкурентные позиции компании на рынке автосервисных услуг г. Магнитогорска. Ожидаемый экономический эффект от внедрения рекомендаций оценивается в 2,5–3 млн рублей дополнительной выручки в год при затратах на внедрение около 350–450 тыс. рублей.

Проведённое исследование показало, что в ООО «МАГАВТОСЕРВИС» есть хорошая база для предоставления качественных услуг, однако существует ряд резервов для улучшения клиентского опыта. Основные проблемы связаны с информированием клиентов, контролем качества и использованием цифровых инструментов. Внедрение предложенных рекомендаций позволит повысить качество управленческих решений и эффективность деятельности организации в целом.

Внедрение цифровых инструментов, таких как автоматические уведомления о статусе ремонта и электронная система согласования дополнительных работ, позволит существенно снизить количество недоразумений и повысить доверие клиентов. Это особенно важно в условиях, когда клиенты всё больше ценят прозрачность и удобство взаимодействия с сервисом.

Таким образом, системный подход к управлению качеством услуг, основанный на анализе клиентского опыта, является необходимым условием успешного развития автосервисного предприятия в современных рыночных условиях. Реализация предложенных рекомендаций позволит ООО «МАГАВТОСЕРВИС» не только повысить текущие показатели удовлетворённости клиентов, но и создать устойчивую основу для долгосрочного развития и укрепления конкурентных позиций на рынке автосервисных услуг г. Магнитогорска.

Список использованных источников

1. Пудич В.С. Введение в специальность менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие. – М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2017. – Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/81750

2. Моисеева Е.Г. Управление персоналом. Современные методы и технологии [Электронный ресурс]: учебное пособие. – Саратов: Вузовское образование, 2017. – Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/68732

3. Данные управленческого учёта ООО «МАГАВТОСЕРВИС» за 2025–2026 гг.

4. Материалы интервью с сотрудниками ООО «МАГАВТОСЕРВИС», июнь 2026 г.

5. Наблюдения автора в период практики в ООО «МАГАВТОСЕРВИС», 17–30 июня 2026 г.

IMPROVING SERVICE QUALITY BASED ON CUSTOMER EXPERIENCE ANALYSIS IN AN AUTOSERVICE ENTERPRISE

K.V. Zhdanov

South Ural Technological University, Chelyabinsk, Russia

The article examines the problem of improving the quality of services of an autoservice enterprise based on the analysis of customer experience. The study was conducted on the example of LLC «MAGAVTOSERVICE» – a company providing car maintenance and repair services in Magnitogorsk, Chelyabinsk region. The paper analyzes key factors influencing customers' perception of service quality, identifies main problems and proposes directions for their elimination. Particular attention is paid to the role of personnel, speed of service, pricing transparency and digitalization of processes as the main drivers of customer loyalty and enterprise competitiveness.

Keywords: service quality, customer experience, autoservice, customer satisfaction, loyalty, service maintenance, digitalization, Magnitogorsk.

УДК 343.373; 343.3/.7

ИНСТИТУТ ПОЖИЗНЕННОГО ЛИШЕНИЯ СВОБОДЫ: ИСТОРИЯ ВОЗНИКНОВЕНИЯ И РАЗВИТИЯ

Н.В. Желоков

Саратовская государственная юридическая академия, г. Саратов, Россия

Настоящая работа посвящена историко–правовому анализу института пожизненного лишения свободы. В ней исследуются правовые акты и аргументация как сторонников, так и противников этой меры, главным доводом которых выступает защита права на жизнь. Рассматривается неразрывная связь пожизненного лишения свободы со смертной казнью – институтами, которые исторически развивались параллельно. Подчёркивается, что политико–правовая мысль по этому вопросу многогранна, а идеи гуманизации уголовного права появились ещё в период раннего феодализма. Поскольку современные дискуссии о целесообразности и гуманности пожизненного лишения свободы остаются актуальными, данный институт требует дальнейшего углублённого изучения и систематизации.

Ключевые слова: пожизненное лишение свободы; вечная ссылка; вечная каторга; лишение свободы на определенный срок; альтернатива смертной казни.

Несмотря на фрагментарность исторических данных о наказании в виде пожизненного лишения свободы, все же можно составить представление о том, как выглядело оно в законодательстве Древней Руси: в форме вечного тюремного заточения, в форме бессрочной каторги или в форме ссылки. Впервые оно было формально закреплено в российском праве Судебником 1550 года. Согласно ст. 52 при недоказанной вине, преступника ожидало пожизненное заточение вместо казни – эта мера выступила компромиссным решением [1, с. 34]. Впоследствии, в течение XVI века, эта карательная мера заняла прочное место в система наказаний, получив отражение в новых правовых актах – губных и земских грамотах. Законодательство становится сложнее: Уставная книга Разбойного приказа делит заключение на срочное и бессрочное [2, с. 58], а в Медынской грамоте статьи, предусматривающие пожизненное лишение свободы составляет уже их значительную долю [3, с. 220]. Параллельно развивается и вечная ссылка, ставшая инструментом изоляции целых семейств [4, с. 5].

Исторический перелом в российской карательной системе произошел во второй половине XVII века. Если ранее (между 1550 и 1649 гг.) наказания не имели строгой регламентации, то принятие Соборного уложения 1649 года конкретизировала их виды. Тюремное заключение превратилось в основную меру воздействия, которая могла длиться определенный срок, быть бессрочной или пожизненной. Пенитенциарная система того времени преследовала утилитарные цели: защиту общества путем изоляции и экономическую выгоду за счет эксплуатации труда заключенных. Несмотря на то, что термин «пожизненное лишение свободы» еще не использовался, его суть была ясна из закона: статья XXI Уложения предписывала держать рецидивистов в тюрьме до смерти. Это положение опиралось на более ранние правовые акты, такие как Судебник 1550 года и отражало общую тенденцию устрашения и возмездия, характерную для этой эпохи [5, с. 175].

В военно–уголовном законодательстве Петра I лишение свободы применялось реже, чем по Соборному Уложению 1649 года (всего в 30 случаях) и распространялось на женщин, для которых в Москве создавались прядильные дома [6, с. 58]. Изначально ссылка (с конца XVI века) служила колонизацией новых земель, но после 1649 года стала массовым явлением для заселения территорий [7, с. 4]. Со временем ее функция изменилась: из инструмента освоения она превратилась в способ изоляции «опасных элементов», сменив древнее изгнание.

Покорение Сибири определило вектор развития в России наказания в виде ссылки [8, с. 4]. В XVII веке, с присоединением южных земель, она достигла пика: были изданы указы о замене смертной казни и телесных наказаний вечной ссылкой (например, указы 1653, 1670, 1680 и 1691 гг.). Ссыльные становились на новых местах служивыми людьми или крестьянами. Эта практика была

особенно востребована Петром I для обеспечения рабочей силой масштабных строек – от крепостей до соляных варниц. Применение ссылки часто выходило за рамки прямых предписаний закона.

На протяжении всего XVII века практика ссылки в России непрерывно расширялась законодательно и административно. Первоначально она являлась альтернативой смертной казни, заменяя ее в качестве акта помилования, что подтверждают судебные документы. В них часто встречается формула «даровать жизнь вместо смерти» через отправку в ссылку [9, с. 216]. Она выполняла важные государственные функции: защиту феодального строя, заселения и укрепления рубежей государства, русификацию земель и обеспечение их кадрами. Гражданский статус сосланных зависел от их умений. К концу столетия не осталось почти ни одной категории преступлений, за которые бы не назначалась эта мера. Исключение составил лишь десятилетний период после 1669 года, когда ее временно ограничили для татей (воров) и разбойников. Фактически же ссылка применялась еще шире, чем требовал закон.

Фундамент для введения каторжных работ был заложен в 1668 году, когда А. Винниус предложил использовать осужденных на гребных судах, именуемых «каторгами» [10, с. 189]. Эта концепция стала основой для законодательства Петра I и была официально утверждена в 1699 году. Каторга являлась суровой мерой наказания, которая подразумевала лишение свободы, принуждение к тяжелому физическому труду и содержание в строгих условиях. Наказание применялось за множество правонарушений – от разбоя до неуплаты налогов и предусматривало три вида: на определенный срок, пожизненно («на вечное житье») и «до указу», то есть на неопределенный срок [11, с. 502]. Пожизненное лишение свободы назначалось в исключительных случаях за особо тяжкие преступления, включая отцеубийство, повторное убийство, святотатство и поджег.

Эпоха Петра I характеризовалась усилением карательной политики. Ключевым нормативным актом стал Артикул воинский 1715 года, распространивший свою юрисдикцию на гражданские дела и закрепивший новые виды наказаний: бессрочное тюремное заключение, вечную каторгу и ссылку на галеры [12, с. 323]. Подобные меры, включая «вечную работу на галерах» детально регламентировались и в Морском уставе [13, с. 123].

Фактическая отмена смертной казни при Елизавете Петровне привела к тому, что каторга, введенная еще в 1703 году, стала основным видом наказания. Вместо казни суды стали массово приговаривать к пожизненным работам (согласно указам 1704 и 1714 гг.) [14, с. 422]. Попытка систематизировать законодательство в 1754 году провалилась из–за чрезмерной суровости проекта, а указы середины 1750–х окончательно закрепили эту практику. В результате законодательного вакуума и расширения вотчиной юстиции помещики получили широкие карательные полномочия. Указ от 13 декабря 1760 года позволил им самостоятельно решать судьбу крепостных, отправляя их на пожизненное поселение в Сибирь за деяния, состав которых определялся крайне расплывчато [15, с. 498].

Разработанный М.М. Сперанским «Устав о ссыльных» 1822 года кардинально реформировал систему ссылки в России [16, с. 415]. Документ разделил ссылку на два вида: каторжные работы и поселение. Замена смертной казни каторгой мотивировалась как гуманизмом, так и потребностью государства в рабочей силе [17, с. 310]. Однако организация поселений провалилась, поскольку власти не учли индивидуальные особенности ссыльных и местные условия [18, с. 7].

Несмотря на законодательные нововведения, фундаментом правовой системы оставалось Соборное Уложение 1649 года. Главной целью наказания по–прежнему были устрашение и возмездие для защиты общественного порядка. Со временем к ним добавились утилитарная цель – использование труда осужденных. Именно стремление эксплуатировать рабочую силу привело к отказу от наказаний, калечащих или убивающих человека, так как это лишало государство рабочей силы [19, с. 35].

В первой половине XIX века в России применялись бессрочные наказания (каторга, тюрьма), однако они не были законодательно упорядочены. Рост социальной напряженности потребовал обновления законов, результатом чего стало Уложение о наказаниях 1845 года. Этот репрессивный кодекс защищал самодержавие и вводил строгую систему кар, где каторга формально длилась до 20 лет, но фактически была пожизненной из–за последующего вечного поселения. Особенно жестко закон действовал против декабристов, которых лишали всех прав, а их женам, последовавшим в ссылку, запрещалось возвращаться из Сибири даже после смерти супруга [20, с. 9].

Неэффективность карательной системы привела к правительственным реформам и Закону от 11 декабря 1879 года, который заложил основу для нового Уголовного уложения [21, с. 131]. В нем за тяжкие преступления предусматривались бессрочная каторга и ссылка на поселение для изоляции опасных преступников в целях общественной безопасности. История сибирской ссылки завершилась в 1899 году.

Уголовное уложение 1903 года было принято лишь частично: в действие вступили только главы о государственных преступлениях для усиления ответственности за них. За убийство родителей по–прежнему предусматривалась пожизненная каторга (по Уложению 1845 г. в ред. 1885 г.) [22, с. 172]. Главным нововведением стало право на досрочное освобождение: после 15 лет каторги заключенного могли перевести на поселение, а еще через 10 лет – освободить за хорошее поведение.

Согласно Манифесту от 14 ноября 1894 года, бессрочная каторга для тех, кто проявил себя с положительной стороны, была заменена на двадцатилетний срок. Это правило касалось только приговоренных к вечным работам до указанной даты [23, с. 264].

В XIX – начале XX века в России сложилась сложная пенитенциарная система, включавшая особые монастырские тюрьмы для бессрочного заключения без суда. Ярким примером была Соловецкая тюрьма. Февральская революция 1917 года и последовавшая амнистия Временного правительства привели к мас-

совому освобождению осужденных, однако пожизненно заключенные оставались в неволе еще несколько лет [25, с. 270]. Одновременно с этим ссылка была окончательно отменена из–за освоения новых территорий. Рассматриваемый исторический этап ознаменовал переход от архаичного Соборного уложения к современной правовой системе. Законодательство начало систематизировать применение пожизненного лишения свободы, установив строгий порядок его отбывания и введя прогрессивную систему с шансом на условно–досрочное освобождение. При этом анализ показывает, что изначально государство использовало этот вид наказания преимущественно в корыстных целях, не имея четких критериев для его назначения.

В 1922 году, уже после революции, советская власть, опираясь на ленинские принципы, отказалась от карательных традиций царской России, сделав ставку на исправление, а не на страдание [26, с. 408]. Поскольку длительная изоляция была признана неэффективной для перевоспитания, ее полностью исключили из практики. Эти взгляды воплотились в Уголовном кодексе 1922 года, который установил десятилетний срок лишения свободы. Формально отменив пожизненное лишение свободы, государство ввело его иную, альтернативную меру: согласно «Основным началам» 1924 года, судимость за тяжкие преступления сохранялась за человеком навсегда [27, с. 408].

Отсутствие пожизненного лишения свободы в первом советском УК было признаком ослабления репрессивной политики. Государство перешло от исключительного права революционных трибуналов на расстрел к практике его замены на конкретны сроки лишения свободы. Эта тенденция усилилась к концу 1930–х (максимум до 25 лет) и завершилась полной отменой казни в 1947 году с установлением ее замены в порядке помилования сроком на 15 лет лишения свободы. Законодательная реформа 23 мая 1986 года расширила этот диапазон до 20 лет [29, ст. 365]. Чтобы компенсировать отсутствие формального пожизненного срока, использовалась практика вынесения последовательных приговоров рецидивистам, что фактически означало пожизненное лишение свободы [28, с. 158].

Внесение изменений в ст. 24 УК РСФСР Законом РФ от 17 декабря 1992 года позволило судам применять помилование к осужденным к высшей мере наказания [30, ст. 365]. В результате смертная казнь могла быть заменена пожизненным лишением свободы, что ознаменовало новый этап развития правовой системы и фактическое появление этого вида наказания в судебной практике России.

С момента вступления в силу Уголовного кодекса РФ 1 января 1997 года, пожизненное лишение свободы было предусмотрено исключительно в качестве альтернативы смертной казни за особо тяжкие преступления против жизни по усмотрению суда. Однако после законодательных поправок 2004 года, данная мера стала самостоятельным видом наказания, применяемым также за особо тяжкие преступления против общественной безопасности.

Целесообразность существования наказания в виде пожизненного лишения свободы является предметом научной дискуссии. Ряд ученых высказывают кри-

тические замечания, считая это решение политически мотивированным и выгодным для криминального мира и власти [31, с. 10]; другие указывают на поспешность принятия закона и его негативное влияние на гуманизацию общества [32, с. 12]; третьи заявляют о бесполезности этой меры для страны [33, с. 77].

Дальнейшее развитие института пожизненного лишения свободы связано исключительно с расширением перечня объектов уголовно–правовой охраны в рамках ст. 57 УК РФ. Законодательные изменения вносились поэтапно: изначально пожизненное лишение свободы устанавливалось за совершение особо тяжких преступлений, посягающих на жизнь, а также за совершение особо тяжких преступлений против общественной безопасности (ФЗ от 21.07.2004 №74–ФЗ); ФЗ от 29.02.2012г. №14–ФЗ перечень был дополнен преступлениями «… против половой неприкосновенности несовершеннолетних, не достигших четырнадцатилетнего возраста»; ФЗ от 01.03.2012 №18–ФЗ список пополнили преступления «… против здоровья населения и общественной нравственности»; ФЗ от 28.01.2022 №3–ФЗ скорректировал введенные ранее изменения, исключив возрастное ограничение «… не достигших четырнадцатилетнего возраста». Наконец, ФЗ от 28.04.2023 №157–ФЗ действия нормы распространил на преступления «… против основ конституционного строя и безопасности государства».

Таким образом, исторический анализ показывает, что институт пожизненного лишения свободы в России развивался от пожизненного заключения в тюрьму, бессрочной (или на всю жизнь) ссылки и пожизненной каторги к современному тюремному заключению. Условность бессрочных приговоров выражалась в возможности их замены на срочные работы или поселение, а также в допуске к условно–досрочному освобождению, в отличие от пожизненного срока. Этот вид наказания служил как самостоятельной мерой, так и альтернативой смертной казни, будучи приоритетным для государства из–за экономической выгоды от труда заключенных, основными целями которого были устрашение, возмездие и утилитарная польза. Эволюция данного института определялась изменениями в социальной и уголовной политике государства, идеологией и уровнем правосознания общества, при неизменной цели – защите государственных интересов.

Список использованных источников

1. См.: Судебники Русского Государства. Горький, 1939. С. 34.

2. См.: Миненок М.Г. Наказание в русском уголовном праве. М., 1985. С. 58.

3. См.: Российское законодательство X–XX веков. В 9 Т. Т 2. М., 1985. С. 220–221.

4. См.: Подосенов О.П. Каторга и ссылка в России: автореф. дисс. ... канд. юрид. наук. М., 1971. С. 5.

5. См.: Сергиевский Н.Д. Наказание в русском праве XVII века. С–Петербург, 1887. С. 175,178.

6. См.: Миненок М.Г. Наказание в русском уголовном праве. М., 1985. С. 58.

7. См.: Дриль Д. Ссылка во Франции и России. С–Петербург,1899. С. 4.

8. См.: Малиновский И.А. Ссылка в Сибирь Томск, 1990. С. 4.

9. См.: Сергиевский Н.Д. Наказание в русском праве XVII века. С–Петербург, 1887. С. 216–217.

10. См.: Филиппов А.Н. О наказаниях по законодательству Петра Великого в связи с реформой. М., 1891. С. 189.

11. См.: Российское законодательство X–XX веков. В 9 Т. Т 5. М., 1985. С. 502–503.

12. См.: Российское законодательство X–XX веков. В 9 Т. Т 4. М., 1985. С. 323.

13. См.: Устав морской. С–Петербург, 1763. С. 123–154.

14. См.: Латкин В.Н. История русского права. СПб., 1899. С. 422–423.

15. См.: Российское законодательство X–XX веков. Т 5. С. 498.

16. См.: Латкин В.Н. История русского права. СПб., 1899. С. 415.

17. Филиппов А. О наказаниях по законодательству Петра Великого в связи с реформою. М., 1891. С. 310.

18. См.: Дриль Д. Ссылка во Франции и России. С–Петербург,1899. С. 7.

19. См.: Жижиленко А.А. Очерк по общему учению о наказании. М. 1923. С. 35.

20. См.: Подосенов О.П. Каторга и ссылка в России: автореф. дисс. ... канд. юрид. наук. М., 1971. С. 9.

21. См.: Таганцев Н.С. Русское уголовное право. Т. 2. Тула: Автограф. 2001. С. 131. 688с.

22. См.: Российское законодательство X–XX веков. Т. 6. С. 172.

23. См.: Сборник узаконений и распоряжений по тюремной части. Пермь, 1903. С. 264.

24. См.: Детков М.Г. Исполнение наказания в дореволюционной России: организационно–правовые аспекты становления и развития системы исполнения наказания в виде лишения свободы. М., 1990. С. 41.

25. См.: Гернет М.Н. История царской тюрьмы. В 5 Т. 3–е изд. М., 1961. Т.1. С. 270, 290.

26. См.: Ленин В.И. Полное собрание сочинений. Т. 38. С. 408.

27. Цит. по: Н. М. Кропачев, В. С. Прохоров Механизм уголовно–правового регулирования: Уголовная ответственность. Учебное пособие. СПб.: Санкт–Петербургский гос. ун–т. 2000. С. 60.

28. См.: Маликов Б.З. Лишение свободы в политике наказания и законодательстве России. Самара, Изд–во Самарского юридического института Минюста России. 2003. С. 158. 230с.

29. См.: Ведомости Верховного Совета СССР. 1988. № 22. Ст. 365.

30. См.: Закон РФ от 17 декабря 1992 г. № 4123–I «О внесении изменения в статью 24 Уголовного кодекса РСФСР» // Ведомости Верховного Совета СССР. 1988. № 22. Ст. 365.

31. См.: Зубков А.И. Пожизненное лишение свободы: взгляд с разных сторон // Человек: преступление и наказание. Рязань, 1995. № 5. С. 10.

32. См.: Шмаров И.В. Пожизненное лишение свободы: взгляд с разных сторон // Человек: преступление и наказание. Рязань, 1995. № 2 (7). С. 12.

33. См.: Голик Ю.В. Будет ли прок от пожизненного заключения? // Новый путь. Вологда, 1995. 2 октября. С.77.

THE INSTITUTION OF LIFE IMPRISONMENT: THE HISTORY OF ITS EMERGENCE AND DEVELOPMENT

N.V. Zhelokov

Saratov State Law Academy,
Saratov, Russia

This work is devoted to the historical and legal analysis of the institution of life imprisonment. It examines the legal acts and the arguments of both supporters and opponents of this measure, the main argument of which is the protection of the right to life. The inseparable connection of life imprisonment with the death penalty is considered, which are institutions that have historically developed in parallel. It is emphasized that the political and legal thought on this issue is multifaceted, and the ideas of humanization of criminal law appeared as early as the period of early feudalism. Since modern discussions on the expediency and humanity of life imprisonment remain relevant, this institution requires further in–depth study and systematization.

Keywords: life imprisonment; eternal exile; eternal hard labor; imprisonment for a certain period of time; alternative to the death penalty.

УДК 338.45

СКВОЗНЫЕ ЦИФРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ КАК ДРАЙВЕРЫ ОЦЕНКИ ЦИФРОВОЙ ЗРЕЛОСТИ ПРОМЫШЛЕННЫХ СУБЪЕКТОВ

И.В. Жуковская

Казанский юридический институт МВД РФ,
Казань, Россия

В статье рассматриваются теоретические и практические вопросы, связанные с применением сквозных цифровых технологий в рамках национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации». Представлена обобщенная классификация сквозных цифровых технологий; выявлены цифровые инициативы и произведена оценка уровня цифровой зрелости на примере одного из ведущих предприятий промышленности.

Ключевые слова. сквозные цифровые технологии, драйвер, промышленность, субъект, оценка, цифровая зрелость.

В современных условиях развития экономики ключевым фактором конкурентоспособности предприятий становится уровень их цифровой зрелости. Внедрение концепции Индустрии 4.0 на предприятиях предполагает активное

использование сквозных цифровых технологий, таких как системы управления ресурсами предприятия (ERP), производственные системы управления (MES), технологии промышленного интернета вещей (IoT), а также инструменты анализа объёмного массива данных [1]. Обозначенные технологии позволяют повышать производительность труда и существенно трансформировать структуру издержек предприятия, обеспечивая снижение затрат и повышение эффективности хозяйственной деятельности. Обобщенная классификация сквозных цифровых технологий, включающая в себя четыре технологических этапа, отображена на рисунке 1.

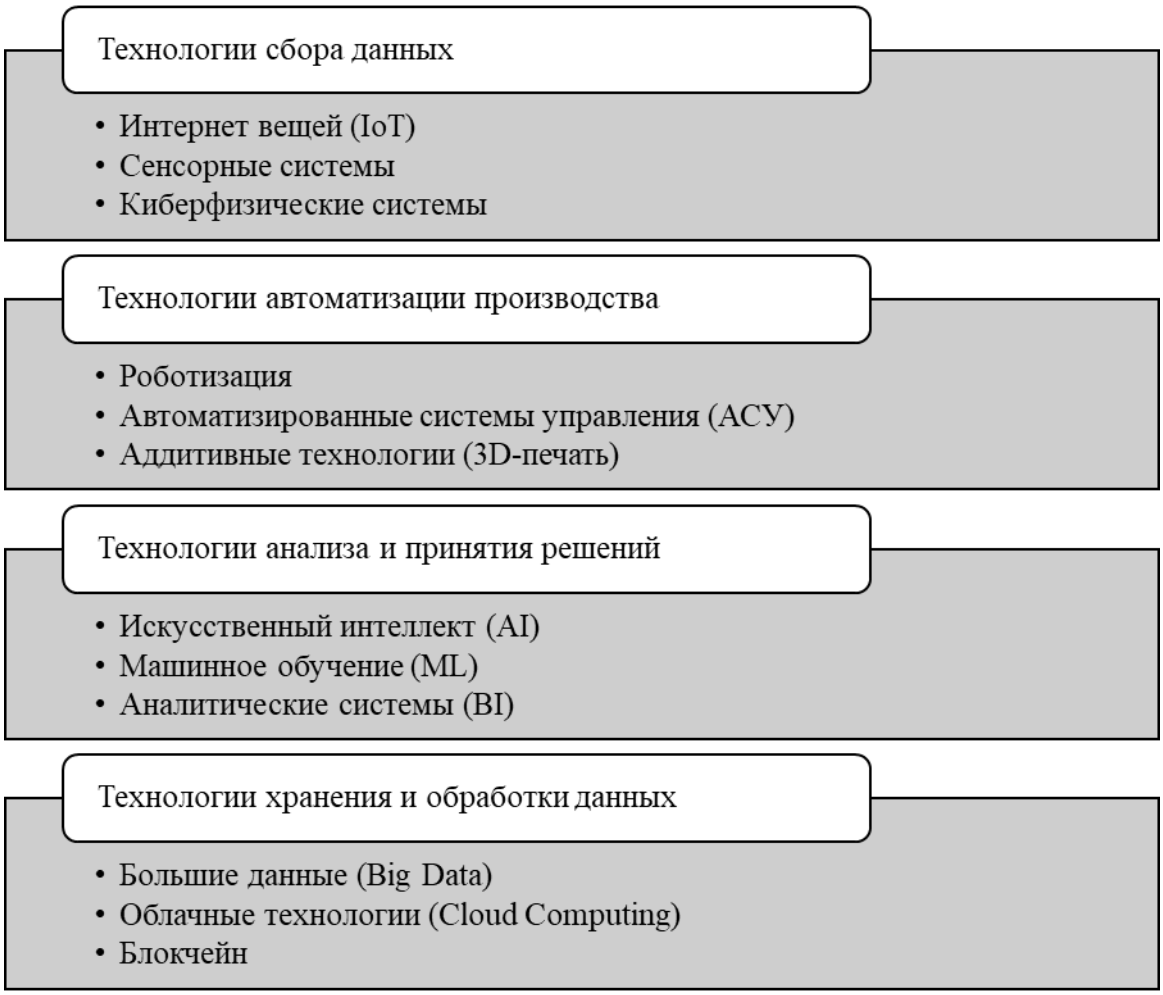


Рисунок 1 – Классификация сквозных цифровых технологий [2]

По мере распространения сквозных технологических решений производственные комплексы получают более широкие возможности для адаптации. В условиях Индустрии 4.0 сквозные цифровые технологии целесообразно рассматривать в роли многослойной системы цифровых решений, способной заметно менять финансово–хозяйственные показатели компаний и структуру затрат [4].

Проведенный нами анализ цифровых инициатив на примере крупнейшего машиностроительного предприятия (табл. 1) АО «ЗП «ЭРА» показал, что предприятия сознательно ориентировалось на внедрение «бережливых» технологий,

поскольку именно они образуют необходимую основу для любых цифровых решений [5].

Таблица 1 – Основные цифровые инициативы АО «ЗП «ЭРА» в 2025 году

Направление цифровизации	Конкретные меры / инструменты	Целевые показатели	Статус на 2026 г.
Бережливое производство	Внедрение системы 5С (рационализация рабочего места), сокращение перемещений и потерь	Сокращение трудозатрат при сборке электрораспределительных устройств	Этап диагностики пройден, начато внедрение
Организационная структура	Перестройка бизнес–модели под выпуск гражданской продукции	Сокращение времени сборки конечного изделия	На стадии трансформации

Уровень цифровой зрелости предприятия на фоне отрасли и его ключевые проблемы наглядно демонстрирует таблица 2 [5].

Таблица 2 – Оценка уровня цифровой зрелости в 2026 году

Показатель / Фактор	Оценка / Характеристика для АО «ЗП «ЭРА»	Комментарий
Оценка уровня (по шкале РФРИТ)	2 из 5 (Уровень «Начинающий»)	Большинство опрошенных компаний в РФ оценивают себя на 3 балла («Продвинутый»). Предприятие пока отстает.
Глубина интеграции технологий	Низкая / Фрагментарная	Нет единой цифровой платформы, объединяющей производство, логистику и управление.
Основной технологический барьер	Нехватка квалифицированных кадров	Сокращение штата на 25 человек (с 171 до 146) в 2025 г. обостряет проблему поиска ИТ–специалистов.
Организационный барьер	Сопротивление изменениям, разрозненность данных	Традиционная культура производства требует времени для принятия новых принципов работы.

Таким образом, переход исследуемого предприятия промышленного профиля к цифровому укладу не обходится без серьезных осложнений. Наибольшую нагрузку создают крупные расходы на запуск технологических решений, требование надежной защиты данных и необходимость перестроить трудовые практики, чтобы сотрудники освоили новый формат деятельности. И все же общий эффект от цифровизации оказывается весомее сопутствующих издержек, поэтому освоение сквозных цифровых технологий для организации промышленного профиля превращается почти в неизбежный этап развития [3].

Список использованных источников

1. Акаева В.Р., Кузьмин М.С., Жуковская И.В. Актуальные проблемы цифровизации компаний на примере промышленного сектора. // Микроэкономика. – 2023. – №4.

2. Galimulina F.F., Zhukovskaya I.V., Komissarova I.P., Shinkevich A.I., Mayorova A.N., Astafyeva I.A., Klimova N.V., Nabiullina K.R. Technology Plat-

forms as an Efficient Tool to Modernize Russia's Economy // International Journal of Economics and Financial Issues. 2016. Т. 6. № 1. С. 163–168.

3. Жуковская И.В. Специфика исследования сервисного рынка на примере Республики Татарстан / И.В. Жуковская // Микроэкономика. – 2020. – № 5. – С. 93–98.

4. Рагимханов А.В. Систематизация научных подходов к исследованию конкурентоспособности услуг: от теории к практике. / А.В. Рагимханов, И.В. Жуковская // Микроэкономика. – 2022. – № 1. – С. 75–78

5. Аналитические данные системы электронной базы «Контур–фокус» и «СБИС».

END–TO–END DIGITAL TECHNOLOGIES AS DRIVERS FOR ASSESSING THE DIGITAL MATURITY OF INDUSTRIAL ENTITIES

I.V. Zhukovskaya

Kazan Law Institute of the Ministry of Internal Affairs of the Russian Federation, Kazan, Russia

This article examines theoretical and practical issues related to the application of end–to–end digital technologies within the framework of the national program "Digital Economy of the Russian Federation." A generalized classification of end–to–end digital technologies is presented, digital initiatives are identified, and the level of digital maturity is assessed using the example of a leading industrial enterprise.

Keywords: end–to–end digital technologies, driver, industry, entity, assessment, digital maturity.

УДК 005

РОЛЬ ИННОВАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА В ПОВЫШЕНИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ

А.М. Забаштан

Санкт–Петербургский университет ГПС МЧС России имени Героя Российской Федерации Генерала Армии Е.Н. Зиничева, г. Санкт–Петербург, Россия

В статье рассматривается роль инновационного менеджмента как одного из ключевых факторов повышения эффективности государственного управления в условиях цифровой трансформации и развития современной экономики. Цель исследования заключается в выявлении основных направлений влияния инновационного менеджмента на совершенствование деятельности органов государственной власти, повышение качества государственных услуг и эффективности управленческих решений. Для достижения поставленной цели ис-

пользованы методы анализа научной литературы, сравнительного анализа современных подходов к государственному управлению, а также системный подход к исследованию инновационных процессов.

Ключевые слова: инновационный менеджмент; государственное управление; цифровая трансформация; государственные услуги; инновации.

Современный этап развития мировой экономики характеризуется масштабной цифровой трансформацией, активным внедрением инновационных технологий и возрастающими требованиями общества к качеству государственного управления. В этих условиях традиционные методы управления уже не способны обеспечить необходимую скорость принятия решений, высокий уровень качества государственных услуг и эффективное использование бюджетных ресурсов. Именно поэтому инновационный менеджмент становится одним из важнейших инструментов модернизации государственного управления и формирования современной модели государственного менеджмента, ориентированной на достижение общественно значимых результатов [1].

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что государственное управление сегодня функционирует в условиях высокой неопределенности, ускоренного технологического развития и постоянного изменения социально–экономических условий. Развитие технологий искусственного интеллекта, больших данных, облачных вычислений, цифровых платформ и электронного правительства требует пересмотра традиционных подходов к организации деятельности государственных органов. Инновационный менеджмент позволяет не только адаптировать государственный сектор к новым условиям, но и обеспечить устойчивое развитие государственных институтов посредством внедрения современных управленческих решений [2].

В последние годы вопросам инновационного развития государственного управления уделяется значительное внимание как в отечественной, так и в зарубежной научной литературе. Исследователи рассматривают инновационный менеджмент как систему управления изменениями, ориентированную на постоянное совершенствование государственных процессов, повышение качества государственных услуг и развитие цифровых компетенций государственных служащих. Зарубежные исследования подтверждают, что инновации являются одним из ключевых факторов повышения эффективности государственного сектора, особенно в условиях цифровой экономики [3].

В отечественной научной литературе особое внимание уделяется вопросам цифровой трансформации государственного управления, внедрению механизмов проектного управления, развитию электронного правительства и совершенствованию системы стратегического управления. При этом большинство авторов отмечают, что эффективность инновационных преобразований определяется не только уровнем технологического развития, но и качеством системы управления инновациями, уровнем организационной культуры, профессиональной подготовкой кадров и готовностью государственных органов к изменениям [4].

Несмотря на значительное количество научных исследований, посвященных вопросам государственного управления и инновационной деятельности, остается недостаточно изученным комплексный механизм влияния инновационного менеджмента на эффективность функционирования государственных органов. Особую актуальность приобретают исследования, направленные на выявление современных инструментов инновационного управления, обеспечивающих повышение качества предоставления государственных услуг, оптимизацию административных процедур и развитие цифрового государственного управления.

Цель исследования заключается в определении роли инновационного менеджмента в повышении эффективности государственного управления, а также в выявлении современных инструментов и механизмов внедрения инноваций в деятельность органов государственной власти.

Для достижения поставленной цели решаются следующие задачи:

– исследовать сущность инновационного менеджмента в системе государственного управления;

– определить основные направления внедрения инновационных технологий в государственном секторе;

– проанализировать влияние инновационного менеджмента на эффективность деятельности органов государственной власти;

– выявить проблемы внедрения инновационных механизмов управления;

– определить перспективные направления развития инновационного менеджмента в государственном управлении.

Инновационный менеджмент представляет собой совокупность методов, принципов и инструментов управления, направленных на разработку, внедрение и распространение инноваций в деятельности организации. В государственном секторе инновационный менеджмент приобретает особую специфику, поскольку его основная цель заключается не в максимизации прибыли, а в повышении общественной эффективности, качества государственных услуг и уровня удовлетворенности граждан деятельностью органов власти.

Современная концепция государственного управления основывается на переходе от административно–командной модели к модели управления, ориентированной на результат. Такой подход предполагает широкое использование цифровых технологий, современных методов анализа данных, проектного управления и механизмов межведомственного взаимодействия. В результате инновационный менеджмент становится важнейшим инструментом повышения эффективности функционирования государственных институтов.

Одним из ключевых элементов инновационного менеджмента является управление организационными изменениями. В условиях цифровой трансформации государственные органы вынуждены постоянно адаптировать внутренние процессы к новым требованиям законодательства, ожиданиям граждан и технологическим возможностям. Именно способность эффективно управлять изменениями определяет успешность внедрения инноваций в государственном секторе [5].

В современных условиях инновации в государственном управлении охватывают практически все направления деятельности органов власти. К числу наиболее распространенных относятся цифровизация государственных услуг, использование искусственного интеллекта при принятии управленческих решений, применение технологий больших данных для прогнозирования социально–экономических процессов, внедрение электронного документооборота, развитие цифровых платформ взаимодействия государства, бизнеса и общества, а также использование технологий распределенных реестров для обеспечения прозрачности государственных процессов. Совокупность указанных направлений способствует повышению эффективности управления, сокращению административных издержек и росту доверия населения к деятельности государственных институтов.

Эффективность государственного управления определяется способностью органов государственной власти достигать поставленных социально–экономических целей при рациональном использовании имеющихся ресурсов. В современных условиях инновационный менеджмент становится одним из наиболее значимых факторов повышения результативности государственного управления, поскольку обеспечивает переход от традиционных административных методов к гибким управленческим моделям, основанным на использовании цифровых технологий, современных методов анализа данных и проектного подхода.

В отличие от коммерческого сектора, где инновационная деятельность ориентирована преимущественно на получение прибыли и укрепление конкурентных преимуществ организации, в государственном управлении инновации направлены прежде всего на повышение качества жизни населения, обеспечение доступности государственных услуг, развитие механизмов общественного участия и совершенствование деятельности государственных институтов. Таким образом, инновационный менеджмент в государственном секторе представляет собой систему управления изменениями, ориентированную на достижение общественно значимых результатов.

Важнейшим направлением реализации инновационного менеджмента является цифровая трансформация государственного управления. Использование цифровых платформ позволяет значительно сократить сроки предоставления государственных услуг, минимизировать административные барьеры, повысить прозрачность деятельности органов власти и снизить коррупционные риски. Одновременно возрастает качество принимаемых управленческих решений благодаря использованию аналитических систем обработки больших массивов, данных и технологий искусственного интеллекта.

Современные цифровые технологии позволяют формировать принципиально новую модель взаимодействия государства, бизнеса и гражданского общества. Если ранее государственные органы преимущественно осуществляли административный контроль и регулирование, то сегодня возрастает значение партнерского взаимодействия, открытости данных и использования цифровых сервисов, обеспечивающих оперативную обратную связь с населением.

Одним из наиболее эффективных инструментов инновационного менеджмента является проектное управление. Его внедрение обеспечивает достижение конкретных результатов в установленные сроки при рациональном использовании бюджетных ресурсов. Проектный подход активно применяется при реализации национальных проектов, программ цифровизации государственного управления, модернизации социальной сферы и совершенствовании инфраструктуры государственных услуг.

Практика показывает, что применение проектного управления позволяет значительно повысить управляемость государственных программ за счет четкого распределения ответственности между участниками проекта, постоянного мониторинга достижения целевых показателей и своевременной корректировки принимаемых решений.

Современные инновационные технологии в государственном управлении

Развитие информационно–коммуникационных технологий оказывает определяющее влияние на процессы модернизации государственного управления. В настоящее время можно выделить несколько ключевых направлений внедрения инновационных технологий.

Первым направлением является цифровизация государственных услуг. Электронные сервисы позволяют гражданам получать большинство государственных услуг дистанционно, сокращая временные и финансовые затраты как населения, так и органов государственной власти. Использование принципа «одного окна» существенно упрощает взаимодействие граждан с государственными структурами и способствует повышению уровня удовлетворенности качеством государственных услуг [6].

Вторым направлением выступает внедрение технологий искусственного интеллекта. В государственном управлении искусственный интеллект применяется для обработки обращений граждан, анализа больших объемов информации, прогнозирования социально–экономического развития территорий, выявления нарушений законодательства, автоматизации документооборота и поддержки принятия управленческих решений.

Третьим направлением является использование технологий больших данных (Big Data). Современные информационные системы позволяют государственным органам анализировать огромные объемы статистической информации, прогнозировать демографические процессы, оценивать эффективность государственных программ и своевременно выявлять потенциальные риски в различных сферах общественной жизни.

Не менее важное значение приобретает внедрение облачных технологий и цифровых платформ, обеспечивающих эффективное межведомственное взаимодействие. Использование единого информационного пространства способствует сокращению количества запрашиваемых документов, устранению дублирования функций различных государственных органов и повышению оперативности принятия решений.

Перспективным направлением развития инновационного менеджмента становится применение технологии распределенных реестров (блокчейн). Благодаря высокой степени защищенности информации данная технология обеспечивает прозрачность государственных закупок, регистрацию имущественных прав, ведение государственных реестров и повышение уровня доверия населения к деятельности государственных органов.

Несмотря на очевидные преимущества инновационного менеджмента, процесс его внедрения сопровождается рядом серьезных проблем.

Одной из наиболее значимых остается недостаточная готовность организационной культуры государственных органов к инновационным изменениям. Во многих случаях сохраняется ориентация на традиционные административные методы управления, характеризующиеся высокой степенью централизации принятия решений, сложностью бюрократических процедур и низкой гибкостью управленческой системы.

Серьезным препятствием выступает дефицит квалифицированных кадров, обладающих компетенциями в области цифровых технологий, управления инновациями, анализа данных и проектного управления. Современная цифровая трансформация требует постоянного повышения квалификации государственных служащих, формирования новых профессиональных компетенций и развития системы непрерывного образования.

Отдельной проблемой является обеспечение информационной безопасности государственных информационных систем. Расширение цифровой инфраструктуры сопровождается ростом количества киберугроз, что требует постоянного совершенствования механизмов защиты информации, развития отечественных программных решений и укрепления национальной системы кибербезопасности.

Кроме того, внедрение инновационных технологий связано со значительными финансовыми затратами. Реализация масштабных проектов цифровой трансформации требует существенных инвестиций в развитие информационной инфраструктуры, приобретение современного оборудования, разработку программного обеспечения и подготовку кадров.

Необходимо учитывать и социальный аспект внедрения инноваций. Использование цифровых технологий должно сопровождаться обеспечением доступности государственных услуг для различных категорий населения, включая граждан пожилого возраста и лиц с ограниченными возможностями здоровья. Только комплексный подход позволяет обеспечить эффективность цифровой трансформации государственного управления.

Оценка эффективности внедрения инновационного менеджмента

Анализ отечественного и зарубежного опыта позволяет выделить основные показатели, характеризующие эффективность применения инновационного менеджмента в государственном секторе [7].

К ним относятся сокращение сроков предоставления государственных услуг, повышение уровня удовлетворенности граждан качеством обслуживания, снижение административных расходов, рост прозрачности деятельности

органов государственной власти, повышение качества стратегического планирования и увеличение скорости принятия управленческих решений.

Следует отметить, что оценка эффективности инновационного менеджмента не должна ограничиваться исключительно экономическими показателями. Существенное значение имеют социальные результаты, включая повышение доверия населения к государственным институтам, расширение возможностей участия граждан в принятии управленческих решений, развитие механизмов общественного контроля и укрепление принципов открытого государственного управления.

Таким образом, инновационный менеджмент представляет собой комплексную систему управления организационными изменениями, обеспечивающую устойчивое развитие государственного управления в условиях цифровой экономики. Его успешная реализация предполагает не только внедрение современных технологий, но и совершенствование нормативно–правовой базы, развитие кадрового потенциала, формирование инновационной организационной культуры и постоянное совершенствование механизмов стратегического управления.

Список использованных источников

1. Беденкова А.С. Цифровое правительство как концептуальное развитие электронного правительства // Полилог. 2021. Т. 5, № 3. С. 1–11. DOI: 10.18254/S258770110015808–0. EDN: RXFHBC.

2. Давыдова Ю.А. Искусственный интеллект в политическом управлении: тенденции и перспективы // Журнал политических исследований. 2023. Т. 7, № 4. С. 100–113. DOI: 10.12737/2587–6295–2023–7–4–100–113. EDN: CTDXTA.

3. Шапошникова Б.Д., Лиджиева А.В., Сарангова В.В., Очирова Д.О. Особенности маркетинга инноваций в системе государственного управления // 2024. URL: CyberLeninka. (КиберЛенинка)

4. Бахтаирова Е.А. Цифровая трансформация государственного управления и новая электронная бюрократия // Креативная экономика. 2021. Т. 15, № 6. С. 2673–2692. DOI: 10.18334/ce.15.6.112253. EDN: FFDBRH.

5. Рязанцева М.В. Цифровая трансформация государственного управления // Экономика, предпринимательство и право. 2024. Т. 14, № 11. С. 6951–6962. DOI: 10.18334/epp.14.11.122116. EDN: IUNYHC.

6. Степанов А.А. Цифровизация государственного управления и экономики: терминологическая чёткость как фактор успешности цифрового развития. Рецензия на учебник «Цифровое государство и экономика» под ред. С.Е. Прокофьева, О.В. Паниной и К.В. Харченко // Управление наукой: теория и практика. 2024. Т. 6, № 1. DOI: 10.19181/smtp.2024.6.1.12. EDN: ZJHFKO.

7. Мухаев Р.Т., Чубаров А.И. Культурные контексты цифровой трансформации государственного управления: сравнительный анализ западной и восточной моделей // Журнал политических исследований. 2024. Т. 8, № 2. С. 42–58. DOI: 10.12737/2587–6295–2024–8–2–42–58. EDN: QNTVVI.

THE ROLE OF INNOVATIVE MANAGEMENT IN IMPROVING PUBLIC ADMINISTRATION EFFICIENCY

A.M. Zabashtan

Saint Petersburg University of the Ministry of Emergency Situations of Russia named after Hero of the Russian Federation Army General E.N. Zinichev, Saint Petersburg, Russia

The article examines the role of innovation management as one of the key factors in improving the efficiency of public administration under the conditions of digital transformation and the development of the modern economy. The purpose of the study is to identify the main directions of the influence of innovation management on improving the activities of public authorities, increasing the quality of public services, and enhancing managerial decision–making. The study applies methods of scientific literature analysis, comparative analysis of modern public administration approaches, and a systems approach to innovation processes.

Keywords: innovation management; public administration; digital transformation; public services; innovation.

УДК 331

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ БЛАГОУСТРОЙСТВОМ ТЕРРИТОРИИ ГОРОДА

Е.Н. Заволокин

Нижневартовский государственный университет, г. Нижневартовск, Россия

В данной работе рассматривается стратегическое управление благоустройством городской территории как ключевой фактор повышения качества городской среды и конкурентоспособности муниципалитета. Автор анализирует современные подходы к планированию и реализации проектов благоустройства. В заключении обосновывается необходимость перехода от разрозненных мероприятий к долгосрочной, комплексной стратегии, интегрированной в социально–экономическое развитие города.

Ключевые слова: стратегическое управление, благоустройство территории, качество городской среды, муниципалитет.

Специфичность городского хозяйства заключается в коллективном характере потребностей. То есть это значит, что благоустройство территории имеет высокую важность для большого количества людей. Кроме того, обычно организации городского хозяйства – это естественные монополии. Благодаря этому факту, можно сказать, что в некотором населённом пункте обычно присутству-

ет монополия на благоустройство территории [1]. Развитие территории города требуется в целях удовлетворения социальных потребностей населения и повышения качества социальной инфраструктуры, что особенно востребовано среди молодежи [2, 3].

Городскому хозяйству присущи такие тенденции, как человекоцентричность, устойчивое развитие и повышение энергоэффективности. Эти тенденции предполагают процесс проектирования квартальной и городской среды, которая соразмерна человеку. В свою очередь, благоустройство представляет собой комплекс мероприятий по содержанию территории, а также по размещению и проектированию необходимых объектов. Благоустройство направлено на повышение качества уровня жизни граждан.

Рассмотрим основные этапы стратегического управления проектами по благоустройству города.

Этап 1: Подготовительные работы.

Этот этап включает в себя сбор необходимой информации. Она служит основой для планирования последующих этапов создания географической информационной системы, а также является источником информации по совокупности параметров автомобильных дорог, которую невозможно выявить в ходе полевого обследования. Исходные сведения запрашиваются у заказчика в электронном либо бумажном виде [5]. В этот же этап входит планирование полевых работ. Здесь выполняется планирование дальнейшего полевого обследования, заключающееся в изучении исходных материалов, составлении схем обследуемого микрорайона, программы проведения обследования и календарных графиков выполнения работ.

Этап 2: Полевое обследование автомобильных дорог.

Полевое обследование микрорайона является ключевым источником информации для создания географической информационной системы. Объем и состав полевых работ зависят от требований заказчика к объему, роду и полноте информации и закрепляются техническим заданием на создание географической информационной системы. При создании географической информационной системы выполняется типовой набор полевых работ, а при воплощении системы автомобильных дорог используются такие методы, как аэрофотосъёмка с использованием спутникового оборудования и GNSS–координирование ключевых элементов дорожной инфраструктуры.

Основой визуального представления данных в географической информационной системе является цифровой план местности в масштабе от 1:2000. Создание такого плана возможно различными геодезическими и картографическими методами, однако одним из наиболее эффективных по скорости исполнения и достаточным по точности измерений является метод камеральной оцифровки ортофотоплана местности [5].

Этап 3: Картографическая генерализация.

Картографическая генерализация – это отбор и обобщение изображаемых на карте объектов, выделение их основополагающих черт и характерных особенностей. Обобщённость – важнейшее свойство любой карты. Даже на самой

крупномасштабной карте изображение генерализовано, поскольку невозможно показывать объекты со всеми подробностями и деталями.

На генерализованном изображении должно быть сохранено географически верное, правдоподобное изображение картографируемого явления. При упрощении форм, как и при других видах генерализации, всегда учитываются связи между явлениями. Именно поэтому генерализация осуществляется на основе научного географического подхода.

С учетом вышеизложенного формируются проекты, направленные на стратегическое развитие благоустройства города. Каждый проект должен включать:

Идея проекта. В этой части проекта следует рассматривать направление благоустройства, предлагаемое для закрытия определённой человеческой потребности. Важно, чтобы он обязательно предоставлял новые решения старых проблем

Научно–техническая проработка.

Она включает в себя три ключевых этапа: идея, прототип и научно–исследовательская работа. Идея включает в себя предположение о том, каким образом и кем будет использоваться предлагаемый проект. Как правило, идея должна быть уникальной и открывать новые решения проблем для пользователей.

Стратегия маркетинга и план продаж.

Необходимо понять, на какую аудиторию нацелен проект. Здесь важно наглядно рассмотреть географические, психофизические и демографические характеристики предполагаемых пользователей.

Технологическая концепция.

Для воплощения идеи проекта нужно использовать актуальные возможности и инновационные решения. В этом поможет технологическая концепция. Она включает в себя особую гипотезу о том, какие возможности и технические решения необходимо применить для изготовления конкретного проекта.

Поставщики и партнёры по кооперации.

Для успешной кооперации важны знания о предполагаемых партнёрах. Чем большей информацией мы владеем, тем более качественных подрядчиков возможно выбрать [4].

Организационно–производственное построение.

В результате создания бизнес–плана проекта разработчик находит важнейшие мероприятия, финальным этапом которых является непосредственный запуск работы.

Юридические аспекты бизнеса.

К основным юридическим аспектам проекта относятся: регистрация, интеллектуальная собственность, разрешения и лицензирование, договорные отношения и непрекословное соблюдение законодательства.

Потребность в инвестициях и источники финансирования.

Любому проекту необходим дополнительный капитал. Для успешной реализации проектов следует искать инвесторов. Здесь могут помочь бизнес–

ангелы. Это частные инвесторы, которые помогают запускать инновационные проекты.

Экономическая модель.

Экономическая модель – это созданное абстрактное представление конкретных экономических процессов и систем. Оно позволяет прогнозировать экономические представления, которые принимаются различными факторами и переменными.

Самое главное всегда помнить о принципах и необходимых правилах в процессе создания проекта благоустройства города. Чем более продуктивной будет работа, тем быстрее она будет выполнена. Необходимо понимать, что эффективность выполняемой работы во многом зависит от навыков и умений человека. Соответственно, следует разрабатывать комплексные проекты по благоустройству города, что соответствует долгосрочной, комплексной стратегии, интегрированной в социально–экономическое развитие города.

Список использованных источников

1. Восколович Н.А. Экономика, организация и управление общественным сектором: учебник и практикум для вузов / Н.А. Восколович, Е.Н. Жильцов, С.Д. Еникеева. – 3–е изд., перераб. и доп. – М.: Изд–во Юрайт, 2025. – 338 с.

2. Данилова С.В. Социальная политика нефтяных компаний. К вопросу о реализации социальной политики нефтегазодобывающим комплексом северных регионов России / С.В. Данилова, Е.А. Петрова // Российское предпринимательство. – 2009. – № 12–2. – С. 26–32. – EDN LAFIHX.

3. Молодежь в условиях Севера: социокультурные тенденции, миграция и качество жизни / С.Г. Гутова, С.В. Данилова, Н.Н. Самохина, И.Н. Брянский // Гуманитарные, социально–экономические и общественные науки. – 2022. – № 10. – С. 36–43. – DOI 10.23672/q9122–1378–5854–b. – EDN MBTDBU.

4. Фролов Ю.В. Стратегический менеджмент. Формирование стратегии и проектирование бизнес–процессов: учебное пособие для вузов / Ю.В. Фролов, Р.В. Серышев; под редакцией Ю.В. Фролова. – 2–е изд., испр. и доп. – М.: Изд–во Юрайт, 2024. – 154 с.

5. Шишмарёв В.Ю. Диагностика и надежность автоматизированных систем: учебник для вузов / В.Ю. Шишмарёв. – 2–е изд. – М.: Изд–во Юрайт, 2025. – 341 с.

STRATEGIC MANAGEMENT OF URBAN IMPROVEMENT

E.N. Zavolokin

Nizhnevartovsk State University,
Nizhnevartovsk, Russia

This paper examines strategic management of urban improvement as a key factor in improving the quality of the urban environment and the competitiveness of municipalities. The author analyzes modern approaches to planning and implementing improvement projects. The conclusion substantiates the need to move from isolated

measures to a long–term, comprehensive strategy integrated into the city's socioeconomic development.

Keywords: strategic management, landscaping, quality of urban environment, municipality

УДК 331

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ

Е.Н. Заволокин

Нижневартовский государственный университет,
г. Нижневартовск, Россия

В работе рассматривается стратегическое управление конфликтами персонала как неотъемлемый элемент обеспечения стабильности и эффективности деятельности современного предприятия. Автор анализирует основные типы организационных конфликтов, их причины и влияние на социально–психологический климат в коллективе, а также системные подходы к их прогнозированию и профилактике. В заключении обосновывается необходимость внедрения долгосрочной стратегии управления конфликтами, интегрированной в общую систему управления человеческими ресурсами для повышения производительности труда.

Ключевые слова: стратегическое управление, конфликты персонала, социально–психологический климат.

В любом обществе возможны конфликты, вне зависимости от возраста коллектива, социального статуса [3]. Конфликт в отношениях в контексте менеджмента − это противостояние двух и более сторон, обусловленное различиями в их личных характеристиках (половозрастной принадлежности, персональных взглядах и верованиях, ценностях, мотивах и др.).

Конфликты в организации могут значительно влиять на производительность труда и общее состояние рабочего климата. Важно различать деструктивные (дисфункциональные) и конструктивные (функциональные) конфликты. Первые ведут к снижению продуктивности и напряженности среди сотрудников, тогда как вторые способствуют развитию и прогрессу, позволяя находить новые решения и улучшать коллективный дух. Деструктивные (дисфункциональные) конфликты приводящие к снижению производительности труда на предприятии. Конструктивные (функциональные) конфликты, отражающие необходимость преодоления устаревших рамок и поиска новых решений, играют важную роль в развитии организаций. Их целью является достижение более высокого уровня результативности, путем определения приоритетов, стимулирования дальнейшего прогресса и укрепления коллективного духа [2].

Конфликты в организациях могут принимать различные формы и иметь различные причины, и их распознавание и правильное управление ими имеют решающее значение для успешной работы коллектива.

Последовательность действий по преодолению конфликтных ситуаций включает в себя следующие пункты: выявление конфликта; установление источника конфликта; определение проблем в категориях целей; определение возможных решений; структурная или межличностная управленческая реакция на ситуацию; оценка функциональных и дисфункциональных последствий.

Для разрешения конфликта необходимо уметь применять различные подходы, гибко оперировать ими, выходить за рамки установленных схем и быстро реагировать на возможности, мыслить по–новому. В то же время, конфликт может быть использован в качестве источника жизненного опыта, самовоспитания и самообучения.

Управление производственными конфликтами основывается на:

– разработке общефирменных правил и процедур разрешения конфликтов;

– принятии процедур решения конфликта заранее на стадиях подготовительного планирования;

– использовании мнений и решений вышестоящих начальников;

– прямых контактах и открытом обсуждении.

Эффективное управление конфликтами в команде предполагает наличие определенной квалификации у руководителя или специально созданных органов, ответственных за разрешение конфликтов в организации.

Для эффективной работы с конфликтами важно выбирать подходы и модели в зависимости от поставленных целей. Различия в подходах связаны с направленностью целей работы. Если цель − предотвращение или стимулирование подобных конфликтов, то первоначально необходимо провести анализ прошлого, выявить причины конфликта и определить его системные характеристики. После этого можно начинать управлять развитием ситуации. Если же цель − разрешение текущего конфликта, то прошлые события имеют меньшее значение, важнее сосредоточиться на настоящем и будущем сторон конфликта.

В случае, если цель состоит в прогнозировании и предотвращении конфликтов, а порой в инициировании новых столкновений между одними и теми же сторонами в нужный момент, применяется причинно–следственный или объяснительный подход. Его задачами являются:

– анализ конфликта;

– установление его основных причин и факторов;

– определение «запускающих механизмов», в том числе психологических особенностей сторон и косвенных участников, специфики их взаимодействия и т. п.;

– исследование особенностей динамки конфликта. То есть, каким образом происходил переход с этапа на этап, что являлось движущей силой эскалации конфликта;

– каким образом завершился (или предполагается завершить) данный конфликт [5].

Для получения такой информации используются методы:

– наблюдение (во всех его формах).

– опросные методы.

– работа с документами, в том числе контент–анализ информационных сообщений сторон, анализ описаний ситуации конфликта, сделанных разными участниками и т. п.

– психодиагностические тесты, определяющие личностные, коммуникативные, поведенческие особенности участников. (Несколько наиболее используемых методик приведены ниже.)

– если в рамках профилактики конфликта целью становится коррекция поведения сторон, то могут использоваться методики, направленные на самоанализ поведения, выявление предрасположенности к конфликтности, типичный стиль взаимодействия в сложных ситуациях [4].

Все это позволяет выявить наиболее распространенные причины возникновения конфликтов в данной социальной обстановке (между отдельными индивидуумами, в семейных отношениях, в структуре организации, иногда – между различными организациями). Затем необходимо разработать меры предотвращения (или же наоборот поощрения) конкретных типов конфликтов между определенными участниками [1].

Для успешного прогнозирования и предотвращения конфликтов, а также их конструктивного разрешения, важным аспектом является не только анализ текущих ситуаций, но и предвидение возможных сценариев развития событий. Это может быть достигнуто с помощью следующих подходов и методов:

Разработка стратегий вмешательства: Создание и тестирование различных стратегий, которые могут быть применены в ходе конфликта для его деэскалации.

Психологическая поддержка: Обеспечение психологической помощи участникам конфликтов, чтобы снизить уровень стресса и повысить готовность к конструктивному диалогу.

Регулярный мониторинг и оценка: Установление процессов для постоянного мониторинга межличностных и групповых отношений, а также для оценки результатов предпринятых мер по предотвращению конфликтов.

Разработка программ обучения: Внедрение образовательных программ для всех участников (от сотрудников до руководителей) по конфликтологии, что поможет повысить осведомленность о причинах конфликтов и способах их разрешения.

Внедрение комплексного подхода к анализу и управлению конфликтами может значительно уменьшить их количество и интенсивность, а также создать более гармоничную и продуктивную среду как в личных, так и в профессиональных отношениях. Это требует не только осознания причин и динамики конфликтов, но и активного сотрудничества всех сторон, вовлеченных в процесс разрешения конфликтов.

Список использованных источников

1. Данилова С.В. Социальная политика нефтяных компаний. К вопросу о реализации социальной политики нефтегазодобывающим комплексом северных регионов России / С.В. Данилова, Е.А. Петрова // Российское предпринимательство. – 2009. – № 12–2. – С. 26–32. – EDN LAFIHX.

2. Емельянов С.М. Управление конфликтами в организации: учеб. для вузов / С.М. Емельянов. – 3–е изд. – М.: Изд–во Юрайт, 2024. – 222 с.

3. Молодежь в условиях Севера: социокультурные тенденции, миграция и качество жизни / С.Г. Гутова, С.В. Данилова, Н.Н. Самохина, И.Н. Брянский // Гуманитарные, социально–экономические и общественные науки. – 2022. – № 10. – С. 36–43. – DOI 10.23672/q9122–1378–5854–b. – EDN MBTDBU.

4. Научные исследования 2023: актуальные теории и концепции: сборник материалов XXIX–ой Международной очно–заочной научно–практической конференции, май 2023 г. / под науч. ред. А.Я. Алексеева. – М.: Изд–во НИЦ «Империя», 2023. – 193 с.

5. Стратегический менеджмент: учеб. пер. с англ. / Д. Кэмпбел, Д. Стоунхаус, Б. Хьюстон. – М.: Проспект, 2020. – 336 с.

STRATEGIC MANAGEMENT OF STAFF CONFLICTS AT THE ENTERPRISE

E.N. Zavolokin

Nizhnevartovsk State University,
Nizhnevartovsk, Russia

This paper examines strategic management of employee conflicts as an integral element of ensuring the stability and effectiveness of a modern enterprise. The author analyzes the main types of organizational conflicts, their causes, and their impact on the social and psychological climate within the team, as well as systematic approaches to their prediction and prevention. The conclusion substantiates the need to implement a long–term conflict management strategy integrated into the overall human resources management system to improve productivity.

Keywords: strategic management, personnel conflicts, socio–psychological climate.

УДК 656.11

СТРАТЕГИЯ ДИВЕРСИФИКАЦИИ БИЗНЕСА: РИСКИ И ВОЗМОЖНОСТИ В ПЕРИОД НЕСТАБИЛЬНОСТИ

А.Р. Зайдуллина, Э.Р. Тимергазизова

Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия

Исследуется стратегия диверсификации как главный инструмент обеспечения устойчивости и роста компаний в условиях экономической нестабильно-

сти. Рассматриваются основные виды диверсификации, их цели и механизмы воздействия на бизнес, а так же двойственная природа диверсификации. Выявляются факторы, определяющие эффективность данной стратегии.

Ключевые слова: диверсификация, стратегия, экономическая нестабильность, риски, устойчивость, капитал, инновации, синергия.

В условиях глобальных потрясений и геополитической неопределённости традиционные модели управления теряют эффективность. Диверсификация бизнеса – стратегическое расширение деятельности за пределы исходных продуктов или рынков – становится ключевым адаптационным инструментом [1]. Её актуальность связана с необходимостью переосмысления диверсификации не как тактики распределения активов, а как комплексного механизма построения организационной и финансовой устойчивости. Исследования показывают, что диверсифицированные компании в кризис часто сохраняют или даже увеличивают инвестиции в R&D вопреки общей тенденции [2].

Концепция диверсификации берёт начало в портфельной теории Гарри Марковица, но в корпоративной стратегии она шире – это сознательное создание портфеля направлений с низкой корреляцией результатов, что позволяет компенсировать убытки в одном сегменте доходами из другого [3].

На практике выделяют несколько основных видов:

– Связанная (концентрическая) – расширение в смежные области через общие технологии, каналы сбыта или аудиторию.

– Несвязанная (конгломератная) – выход в совершенно новые отрасли для максимального распределения рисков, но с высокой сложностью управления.

– Вертикальная – интеграция вверх или вниз по цепочке создания стоимости.

– Горизонтальная – расширение ассортимента в рамках текущего рынка для охвата новых сегментов потребителей.

Выбор типа зависит от стратегических целей, ресурсов и рыночного контекста [4].

В кризисных условиях преимущества диверсификации становятся особенно заметными. Во–первых, повышение финансовой устойчивости и создание внутреннего рынка капитала. Диверсифицированные компании менее зависимы от одного источника дохода, что сглаживает денежные потоки и защищает от шоков на отдельных рынках. Более того, они получают доступ к мощному инструменту – внутреннему рынку капитала. Это позволяет перераспределять денежные средства между подразделениями, финансируя перспективные проекты даже тогда, когда внешние кредитные рынки заморожены. Исследования банковской отрасли показывают, что в периоды жестких внешних ограничений банки активно диверсифицируют деятельность именно для создания такой внутренней ресурсной базы под ожидаемые инвестиционные возможности [5].

Во–вторых, стимулирование инноваций и опережающее развитие. Вопреки стереотипу о консерватизме крупных диверсифицированных корпораций, данные указывают на их способность к антициклическим инвестициям в инно-

вации. Как показало исследование на основе данных финансового кризиса 2008–2009 гг., компании с высокой степенью диверсификации с большей вероятностью поддерживали или увеличивали расходы на R&D во время спада, готовя почву для рывка в период восстановления. Это становится стратегическим преимуществом, позволяя не просто выживать, а позиционировать себя как создателя стоимости в момент кризиса.

И, в–третьих, усиление адаптивности и синергетический эффект. Диверсификация заставляет организацию развивать гибкость, осваивать новые компетенции и управленческие практики. Связанная диверсификация, в частности, может генерировать значительную синергию через совместное использование технологий, бренда, клиентской базы и логистики, как это произошло в случае с Amazon, которая превратила компетенции в электронной коммерции и ИТ–инфраструктуре в основу для облачного гиганта AWS [6].

Однако диверсификация сопряжена и с серьёзными рисками. Выход на новые рынки требует крупных инвестиций, а недостаток экспертизы часто ведёт к провалам. Управление разнородным портфелем резко усложняется: менеджеры вынуждены координировать разные бизнес‑модели и культуры, что может привести к потере фокуса, бюрократизации и росту агентских издержек. Нередко возникает «дисконт за диверсификацию» – когда сумма частей конгломерата превышает его рыночную капитализацию [7]. Кроме того, расчёт на синергию может не оправдаться, а неудачная экспансия – навредить репутации основного бренда.

Для минимизации рисков и максимизации потенциала диверсификации в кризисный период необходима взвешенная стратегия, основанная на следующих принципах:

– Опора на ключевые компетенции. Наиболее успешной в нестабильности оказывается связанная диверсификация, которая базируется на уже существующих знаниях, технологиях и активах компании, снижая порог входа и риск неудачи [8].

– Развитие организационной гибкости. Внедрение гибких подходов к управлению, создание плоских структур и автономных команд позволяет диверсифицированной компании сохранять необходимую скорость реакции на изменения [9].

– Тщательный стратегический анализ и управленческий учет. Решение о диверсификации должно подкрепляться глубоким анализом рынка, финансовым моделированием и регулярным мониторингом эффективности новых направлений с помощью системы управленческого учета.

– Построение сбалансированной совокупности всех активов, продуктов, услуг, брендов и бизнес–единиц компании (портфель). Портфель бизнес–направлений должен сознательно формироваться с учетом разного уровня риска, цикличности и потенциала роста, обеспечивая общую стабильность [10].

Таким образом, стратегия диверсификации в период нестабильности представляет собой сложный, но потенциально высокоэффективный инструмент стратегического управления. Её основная ценность в кризисных условиях

раскрывается не столько в пассивном распределении рисков, сколько в активном создании возможностей – через формирование внутренних рынков капитала, поддержку инновационной деятельности и использование синергетических эффектов. Основной вызов для руководства компаний заключается в нахождении баланса между стремлением к устойчивости через разнообразие и рисками усложнения управления, стратегической перегрузки и распыления ресурсов. Успех диверсификации в современной нестабильной среде определяется способностью компании строить её не как набор разнородных активов, а как целостную, гибкую и адаптивную бизнес–систему, основанную на сильных корневых компетенциях.

Список использованных источников

1. Пастухов, А. Как выжить в эпоху абсолютной неопределенности: стратегии для бизнеса будущего [Электронный ресурс] / А. Пастухов. – 2025. – URL: https://kontur.ru/articles/54752–vyzhit_v_epoxu_absolyutnoj_neopredelennosti (дата обращения: 12.12.2025).
2. Что такое диверсификация и как она помогает бизнесу [Электронный ресурс] // PlanFact.io. – 2024. – URL: https://planfact.io/blog/posts/chto–takoe–diversifikaciya–i–kak–ona–pomogaet–biznesu (дата обращения: 12.12.2025).
3. Strategic resilience: Exploring diversification's impact on... [Текст] // Heliyon. – 2024. – Vol. 10, № 23. – DOI: 10.1016/j.heliyon.2024.e40582.
4. Business Diversification – When, Why and How it's Done [Электронный ресурс] // Genus. – URL: https://blog.shorts.uk.com/genus/business–diversification–strategy–examples (дата обращения: 12.12.2025).
5. Мартын, И.В. Диверсификация бизнеса как стратегия устойчивого роста в условиях экономической нестабильности [Текст] / И.В. Мартын, Д.В. Скворцов, Д.Б. Косенок // Современные исследования. – 2025. – № 7. – С. 4.
6. Как диверсификация помогает распределять риски в бизнесе [Электронный ресурс] // Sendsay. – URL: https://sendsay.ru/blog/km/kak–diversifikaciya–pomogaet–raspredelyat–riski–v–biznese/ (дата обращения: 12.12.2025).
7. Соколов, А. Диверсификация бизнеса: виды, способы и этапы [Электронный ресурс] / А. Соколов // Evolution. – URL: https://evomgt.org/articles/finansy–kompanii/diversifikatsiya–biznesa/ (дата обращения: 12.12.2025).
8. Diversification strategies and investment opportunities in the international banking industry [Текст] // Journal of International Money and Finance. – 2025. – DOI: 10.1016/j.jimonfin.2025.103153.
9. Risk Diversification: The Art of Balancing Opportunity and Protection [Электронный ресурс] // SearchInform. – URL: https://searchinform.com/articles/risk–management/risk–mitigation/diversification/ (дата обращения: 12.12.2025).
10. Лазутин, А. Диверсификация: стратегия успеха в современном бизнесе [Электронный ресурс] / А. Лазутин // SEOhead. – URL: https://seohead.pro/blog/diversifikatsiya–strategiya–uspeha–sovremennom–biznese/ (дата обращения: 12.12.2025).

BUSINESS DIVERSIFICATION STRATEGY: RISKS AND OPPORTUNITIES IN A PERIOD OF INSTABILITY

A.R. Zaidullina, E.R. Timergazizova

Kazan State Energy University,
Kazan, Russia

The study examines diversification strategy as the main tool for ensuring the sustainability and growth of companies in conditions of economic instability. The main types of diversification, their goals and mechanisms of impact on business, as well as the dual nature of diversification, are considered. The factors determining the effectiveness of this strategy are identified.

Keywords: diversification, strategy, economic instability, risks, sustainability, capital, innovation, synergy.

УДК 332.145

РОЛЬ УНИВЕРСИТЕТОВ И КОЛЛЕДЖЕЙ В СТАБИЛЬНОСТИ РЕГИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ

А.В. Залетов

Ленинградский государственный университет им. А.С. Пушкина,
г. Санкт–Петербург, Россия

Статья посвящена анализу роли университетов и колледжей в обеспечении стабильности региональных экономических систем в России. Рассматриваются механизмы влияния образовательных организаций на региональное развитие через подготовку кадров, инновационную деятельность и формирование человеческого капитала. На основе данных о деятельности опорных университетов и образовательных кластеров выявляются ключевые факторы устойчивости, связанные с интеграцией образования, науки и бизнеса, и обосновывается необходимость дифференцированного подхода к развитию университетских экосистем.

Ключевые слова: университеты, колледжи, региональная устойчивость, человеческий капитал, опорные университеты.

Стабильность региональной экономики в современных условиях определяется не только природными ресурсами и производственным потенциалом, но и качеством человеческого капитала, формируемого системой образования. Университеты и колледжи выступают ключевыми институтами, обеспечивающими подготовку квалифицированных кадров, генерацию знаний и технологическую модернизацию региональных экономик. Как отмечается в исследовательской литературе, уровень образования напрямую влияет на региональные

экономические показатели: регионы с высоким качеством человеческого капитала демонстрируют более высокие темпы роста валового регионального продукта. Исследования подтверждают наличие умеренной прямой связи между развитием образования и социально–экономическим положением региона. Цель настоящей статьи – систематизировать теоретические и эмпирические данные о роли университетов и колледжей в обеспечении стабильности региональной экономики России и выявить направления повышения их вклада в региональное развитие [1].

В российской практике ключевым инструментом интеграции высшего образования в региональную экономику стала сеть опорных университетов, созданная с целью усиления роли вузов в социально–экономическом развитии территорий. В настоящее время в развитых и перспективных регионах страны действуют 33 опорных университета, которые позиционируются как университеты «второго уровня» после национальных исследовательских и федеральных университетов. Специфическая и главная задача опорного университета – стать «двигателем» социально–экономического развития региона за счёт подготовки необходимых профессиональных кадров, разработки и внедрения инновационных технологий [2].

Ключевая особенность опорных университетов заключается в их ориентации на взаимодействие с местными предприятиями и бизнесом. Эта модель взаимодействия описывается концепцией «Триплекса» Генри Ицковица, согласно которой устойчивое развитие региона обеспечивается кооперацией трёх субъектов: университетов и научно–исследовательских институтов, предприятий и бизнеса, а также региональных администраций и государства. Помимо реализации программ высшего профессионального образования, опорные университеты осваивают новые технологии в рамках дополнительного профессионального образования для региональных наукоёмких предприятий, причём цифровые методы обучения в этой сфере оказались особенно эффективны и во многом предвосхитили их применение в высшем образовании. Это становится возможным потому, что сфера дополнительного профессионального образования как корпоративная наименее регламентирована и формализована, а предприятия, понимая свои потребности в квалифицированных кадрах, активно участвуют в формировании образовательных программ.

Исследовательский проект, реализованный сотрудниками Центра стратегического инжиниринга Сибирского федерального университета, позволил разработать модель успешного университета – драйвера региональной социально–экономической экосистемы. В ходе проекта были выделены различные модели лидерства университетов и основные факторы их успеха, включающие сочетание внешних условий и институциональных решений самих университетов. Проведённый анализ вклада сибирских университетов в социально–экономическое развитие регионов Сибирского федерального округа показал, что ключевыми компонентами деятельности, обеспечивающими этот вклад, выступают интеграция образования и науки с реальным сектором экономики,

развитие инновационной инфраструктуры и подготовка кадров, востребованных на региональном рынке труда [3].

Наряду с университетами, значительную роль в обеспечении региональной устойчивости играют колледжи и образовательные кластеры системы среднего профессионального образования. Федеральный проект «Профессионалитет», реализуемый в рамках государственной программы «Развитие образования», направлен на создание образовательно–производственных центров (кластеров) на основе интеграции образовательных организаций и предприятий реального сектора экономики.

Пример Пензенской области демонстрирует практическую реализацию этого подхода. В сентябре 2024 года в регионе открылись два кластера: образовательный центр «Педагогические кадры для устойчивого развития Пензенской области» на базе Пензенского социально–педагогического колледжа и образовательно–производственный кластер «Строительство и дорожное хозяйство» на базе Пензенского колледжа архитектуры и строительства. Первый из них стал обладателем гранта в размере 60,5 млн рублей, второй – 100 млн рублей, при существенном софинансировании из регионального бюджета и внебюджетных источников. Образовательный кластер «Педагогические кадры для устойчивого развития региона» занял первое место в отраслевом рейтинге Министерства просвещения Российской Федерации в 2024 году.

Ключевая особенность таких кластеров – ориентация на решение реальных производственных задач. В процессе обучения акцент делается на проектной деятельности и тесном сотрудничестве с наставниками – высококвалифицированными специалистами из предприятий–партнёров, что способствует адаптации молодёжи к современным условиям и быстрому включению в коллектив после завершения обучения. Партнёрами пензенского педагогического кластера стали 12 органов муниципального управления образованием, 13 школ, 10 детских садов и 5 учреждений дополнительного образования, что свидетельствует о масштабном охвате образовательной системы региона. Подобный подход позволяет синхронизировать подготовку кадров с реальными потребностями регионального рынка труда и создаёт основу для устойчивого социально–экономического развития территории [4].

Таким образом, проведённый анализ свидетельствует о том, что университеты и колледжи являются значимым фактором стабильности региональных экономик в России. Их вклад проявляется по трём основным направлениям: кадровому (подготовка специалистов, востребованных на региональном рынке труда), инновационному (генерация и внедрение новых технологий) и социальному (повышение качества человеческого капитала, вовлечение молодёжи в экономическую деятельность).

Список использованных источников

1. Радько Н. Влияние сотрудничества университета со стэйкхолдерами на занятость и оборот новых предприятий // Экономические науки. 2021. № 202. С. 201–202.

2. Шахватова С.А. Механизм влияния университетов на региональное развитие // Инновационная экономика и право. 2022. № 3 (22). С. 37–42.

3. Васильева Ю.С. О роли организаций высшего образования в инновационном развитии регионов России // Инновации. 2021. № 10 (276). С. 26–34.

4. Данейкин Ю.В., Иванова О.П., Зарецкая А.С., Рожкова А.Ю. Влияние университетов на демографическое и социальное развитие регионов и рынок труда // Вопросы региональной экономики. 2021. № 3 (48). С. 31–43. EDN IZXIHK.

THE ROLE OF UNIVERSITIES AND COLLEGES IN THE STABILITY OF THE REGIONAL ECONOMY

A.V. Zaletov

Leningrad State University named after A.S. Pushkin, Saint Petersburg, Russia

The article is devoted to an analysis of the role of universities and colleges in ensuring the stability of regional economic systems in Russia. The mechanisms by which educational organizations influence regional development through personnel training, innovation, and the development of human capital are examined. Based on data on the activities of flagship universities and educational clusters, key factors of stability related to the integration of education, science, and business are identified, and the need for a differentiated approach to the development of university ecosystems is substantiated.

Keywords: universities, colleges, regional resilience, human capital, flagship universities.

УДК 332.14

ВЛИЯНИЕ МАЛОГО БИЗНЕСА НА УСТОЙЧИВОСТЬ ЭКОНОМИКИ РЕГИОНА

А.В. Залетов

Ленинградский государственный университет им. А.С. Пушкина, г. Санкт–Петербург, Россия

Статья посвящена анализу влияния малого и среднего предпринимательства на устойчивость региональных экономических систем в России. Рассматриваются механизмы воздействия МСП на экономическую стабильность регионов, включая вклад в валовой региональный продукт, занятость и адаптивность к внешним шокам. На основе официальных данных и научных исследований выявляются ключевые факторы устойчивости, связанные с развитием сектора

МСП, и обосновывается необходимость дифференцированной региональной политики.

Ключевые слова: малое предпринимательство, региональная устойчивость, валовой региональный продукт, занятость, деловая активность.

Устойчивость региональных экономических систем в условиях внешних и внутренних вызовов становится одной из приоритетных задач экономической политики. Малый и средний бизнес рассматривается в этом контексте как важнейший элемент, способный смягчать негативные последствия шоков, обеспечивать занятость и создавать основу для инновационного развития. Как отмечается в исследовательской литературе, деятельность малых и средних предприятий играет ключевую роль в обеспечении устойчивого развития региональных экономических систем, благодаря своей гибкости, способности к инновациям и оперативному реагированию на изменения рыночной среды. Цель настоящей статьи – систематизировать научные и эмпирические данные о влиянии малого бизнеса на устойчивость региональной экономики в России и выявить направления повышения этого влияния [1].

Значение малого предпринимательства для регионального развития подтверждается статистическими данными. По информации Минэкономразвития России, в 2023 году доля малого и среднего предпринимательства в валовом региональном продукте (ВРП) составила 23,9 %, что стало максимальным значением с 2019 года. Общая валовая добавленная стоимость, созданная субъектами МСП, превысила 37,6 трлн рублей. При этом между регионами наблюдаются существенные различия: в Республике Калмыкия доля МСП в ВРП достигает 43,6 %, в Новосибирской области – 38,5 %, в Ивановской области – 37,6 %. Эти данные свидетельствуют о том, что вклад малого бизнеса в экономику региона определяется не только общероссийскими тенденциями, но и региональной спецификой, включая структуру экономики, институциональную среду и качество региональной поддержки предпринимательства.

Пример Краснодарского края демонстрирует прямую зависимость между развитием МСП и устойчивостью экономики региона. В крае зарегистрировано порядка 328 тысяч субъектов малого и среднего предпринимательства, что составляет 89 % от общего числа хозяйствующих субъектов. В этой сфере заняты 1,4 миллиона человек – 47 % от общей численности занятых в экономике, а доля сектора МСП в ВРП достигла 27,7 %. Как отмечает губернатор края, «небольшие компании быстро адаптируются к потребностям рынка, способствуют инновациям и создают рабочие места». Примечательно, что за последние десять лет количество субъектов МСП на Кубани увеличилось на 56 тысяч, или на 21%, а в 2025 году прирост составил 6,3 %, что свидетельствует о поступательном укреплении предпринимательского сектора как основы региональной стабильности [2].

Адаптивность малого бизнеса к изменениям внешней среды является его ключевым свойством, обеспечивающим устойчивость региональных экономик в периоды кризисов. Исследование РАНХиГС, посвящённое источникам роста

деловой активности в регионах России в условиях внешних шоков 2022–2024 годов, показывает неоднозначное влияние санкционных ограничений на предпринимательский сектор [3]. В 2022 году, несмотря на общее сокращение количества субъектов МСП, в 58 регионах наблюдался околонулевой рост числа новых предприятий, что авторы исследования связывают с освобождением рыночных ниш после ухода иностранных компаний. К 2024 году число субъектов МСП превысило не только досанкционные, но и доковидные значения, а по данным «Опоры России», в начале 2025 года их количество достигло 6,588 млн.

Однако последствия внешних шоков оказались дифференцированными для разных регионов. В 11 субъектах Российской Федерации деловая активность после кризисного периода так и не восстановилась до уровня 2021 года – речь идёт о регионах вблизи Европейского союза, Украины и на Дальнем Востоке, включая Вологодскую, Сахалинскую, Псковскую, Брянскую, Курскую и Тамбовскую области, а также Республику Коми, Крым и Севастополь. В Сахалинской области и Коми негативный эффект был связан с разрывом связей и уходом иностранных инвесторов из лесопромышленного сектора, в Псковской, Брянской и Курской областях – с ограничениями во внешней торговле, в Тамбовской области – с оттоком специалистов в производство и на военную службу. Таким образом, устойчивость региональной экономики зависит от того, насколько структура местного МСП диверсифицирована и способна заместить утраченные звенья производственных цепочек [4].

Помимо прямого экономического эффекта, малый бизнес вносит существенный вклад в социальную устойчивость регионов. Обеспечение занятости в секторе МСП, особенно в моногородах и сельских территориях, снижает социальную напряжённость и создаёт основу для стабильного развития. Как отмечают исследователи, эффективность программ поддержки МСП должна оцениваться не только по экономическим показателям, но и по социальным результатам: созданию рабочих мест, повышению качества жизни и укреплению социального капитала на селе. В этой связи в стратегических документах Минэкономразвития особое внимание уделяется поддержке предпринимательства среди социально уязвимых групп – женщин, молодёжи, пенсионеров и участников специальной военной операции, которые вносят значительный вклад в развитие малых городов и сельских территорий [5].

Таким образом, проведённый анализ свидетельствует о том, что малый и средний бизнес является значимым фактором устойчивости региональных экономик в России. Его вклад проявляется по трём основным направлениям: экономическому (формирование значительной доли ВРП, налоговая база, инвестиционная активность), социальному (создание рабочих мест, обеспечение занятости, снижение социальной напряжённости) и адаптационному (способность оперативно реагировать на изменения внешней среды, замещать утраченные звенья в производственных цепочках). Региональная дифференциация влияния МСП обусловлена как объективными факторами (структура экономики, географическое положение, демография), так и качеством институциональной среды – наличием и эффективностью мер государственной поддержки.

Список использованных источников

1. Иванов, Л.А. Влияние малого и среднего предпринимательства на экономическую безопасность региона / Л.А. Иванов // Экономика, предпринимательство и право. – 2026. – Т. 16, № 5. – С. 3061–3084.

2. Бажанова М.И., Цало И.М. Современный подход к оценке уровня экономической безопасности региона // Вестник Южно–Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. – 2024. – № 1. – С. 23–35.

3. Долганова Я.А., Руденко М.Н. Устойчивое развитие регионов как основа формирования системы экономической безопасности // Известия Санкт–Петербургского государственного экономического университета. – 2023. – № 6–1. – С. 99–106.

4. Иванов Л.А. Инструментарий оценки уровня экономической безопасности региона // Вестник Академии знаний. – 2026. – № 1. – С. 183–190.

5. Иванов Л.А. Отраслевой анализ сектора малого и среднего бизнеса в России // Друкеровский вестник. – 2024. – № 6. – С. 55–65.

THE IMPACT OF SMALL BUSINESS ON THE RESILIENCE OF A REGION'S ECONOMY

A.V. Zaletov

Leningrad State University named after A.S. Pushkin, Saint Petersburg, Russia

The article is devoted to an analysis of the impact of small and medium–sized enterprises on the resilience of regional economic systems in Russia. The mechanisms by which SMEs affect the economic stability of regions are examined, including their contribution to the gross regional product, employment, and adaptability to external shocks. Based on official data and scientific research, key factors of sustainability related to the development of the SME sector are identified, and the need for a differentiated regional policy is substantiated.

Keywords: small business, regional sustainability, gross regional product, employment, business activity.

УДК 338.001.36

ПРОГНОЗИРОВАНИЕ ВАЛЮТНЫХ КУРСОВ

Н.А. Захарченко

Финансовый университет при правительстве РФ, Краснодарский филиал, г. Краснодар, Россия

В данной статье представлен эконометрический анализ факторов, влияющих на динамику курса рубля к доллару США в период с 2010 по 2024 год.

На основе данных Всемирного банка и Банка России построена модель множественной линейной регрессии, в которой зависимой переменной является годовое изменение среднего обменного курса доллара США к рублю, а объясняющими переменными – рост ВВП, инфляция и цены на нефть. Результаты показывают статистически значимую связь между макроэкономическими показателями и колебаниями обменного курса. Проведен базовый диагностический анализ остатков модели, сформулированы ограничения исследования и практические выводы для прогнозирования валютных рисков.

Ключевые слова: обменный курс, рубль, доллар США, эконометрический анализ, OLS, ВВП, инфляция, цена на нефть, прогнозирование, Россия.

Введение

Валютный рынок является одним из ключевых направлений финансово–экономического развития, поскольку макроэкономическая стабильность, экономическая конкурентоспособность и доверие инвесторов проявляются через обменный курс национальной валюты. Для России курс рубль–доллар США имеет особое значение в связи с ориентацией экономики на сырьевые товары, высокой зависимостью от экспорта энергоносителей и периодическими внешними шоками. Таким образом, анализ динамики обменного курса не может ограничиваться простым описанием; необходимо оценить, какие макроэкономические факторы статистически связаны с его изменением.

Целью исследования является эконометрическая оценка влияния темпов роста ВВП, инфляции и цен на нефть на обменный курс рубля по отношению к доллару США. Выбор этих факторов обусловлен тем, что экономический рост отражает общее состояние экономики, инфляция влияет на ожидания участников рынка, а цена на нефть является ключевым внешним фактором для российской валюты. Теоретически ожидается, что рост ВВП и цен на нефть будут способствовать укреплению рубля, а высокая инфляция – его ослаблению.

Актуальность работы определяется тем, что эконометрический подход позволяет перейти от общих рассуждений о валютном рынке к количественной проверке гипотез. Простая регрессионная модель на сопоставимых данных помогает выявить направление и силу связей, а также определить границы применимости полученных результатов. Такой подход важен для управления валютными рисками компаний и государства.

Рассматриваемый период включает восстановление после кризиса, падение цен на нефть 2014–2015 гг., пандемийный шок 2020 г., события 2022 г. и последующую адаптацию. Такая неоднородность делает задачу анализа содержательной. Именно поэтому в работе используется эконометрический подход, позволяющий сопоставить разные периоды в рамках одной модели.

Методика и данные

Информационной базой исследования являются годовые данные Всемирного банка, Банка России и других официальных источников по Российской Федерации за 2010–2024 гг. Использованы показатели: среднегодовой курс USD/RUB, темп роста ВВП в годовом выражении, инфляция по ИПЦ и средняя

цена на нефть марки Urals. Период выбран из–за доступности полного сопоставимого ряда. Данные за 2025 г. не включались.

Зависимой переменной модели выступает годовое изменение среднего курса USD/RUB: $\Delta ER_t = ER_t – ER_{t–1}$. Такой выбор позволяет сосредоточиться на краткосрочной динамике и снизить риск ложной регрессии. В качестве объясняющих переменных использованы темп роста ВВП, инфляция и цена на нефть.

Оцениваемая модель имеет следующий вид: $\Delta ER_t = \beta_0 + \beta_1 GDP_t + \beta_2 INF_t + \beta_3 OIL_t + \varepsilon_t$, где ΔER_t – изменение курса USD/RUB (рублей за доллар), GDP_t – темп роста ВВП (%), INF_t – инфляция (%), OIL_t – цена нефти (долл./барр.), ε_t – ошибка. Оценивание выполнено методом OLS.

Таблица 1 – Исходные показатели динамики курса рубля и макроэкономических переменных России

Год	Курс USD/RUB (среднегодовой)	Δ курса, руб.	Рост ВВП, %	Инфляция, %	Цена нефти Urals, долл./барр.
2010	30,37	–	4,50	6,85	78,2
2011	29,38	–0,99	4,30	8,44	109,0
2012	31,08	1,70	4,02	5,07	110,5
2013	31,85	0,77	1,76	6,75	107,9
2014	38,60	6,75	0,74	7,82	97,6
2015	60,96	22,36	–1,97	15,53	51,0
2016	67,03	6,07	0,19	7,04	41,9
2017	58,35	–8,68	1,83	3,68	53,0
2018	62,71	4,36	2,81	2,88	70,0
2019	64,74	2,03	2,20	4,47	64,5
2020	72,12	7,38	–2,65	3,38	41,8
2021	73,66	1,54	5,87	6,69	69,0
2022	68,45	–5,21	–1,44	13,74	76,3
2023	85,51	17,06	4,08	5,87	62,7
2024	92,55	7,04	4,34	8,43	66,4

Результаты эконометрического анализа

Таблица 2 –Результаты оценки OLS–модели

Переменная	Коэф.	Ст. ошибка	t–статистика	p–value	Вывод
Константа	5,124	2,891	1,772	0,104	не значим
Рост ВВП	–0,612	0,178	–3,438	0,005	значимо (1 %)
Инфляция	0,485	0,241	2,012	0,069	значимо (10 %)
Цена нефти	–0,241	0,060	–4,017	0,002	значимо (1 %)

Расчеты показывают, что коэффициент при темпе роста ВВП равен –0,612. Это означает, что при увеличении темпа роста ВВП на 1 процентный пункт годовое изменение курса USD/RUB в среднем уменьшается примерно на 0,612 рубля (т.е. рубль укрепляется) при прочих равных условиях. Полученный знак соответствует экономической логике: ускорение экономического роста повышает привлекательность рублевых активов.

Коэффициент при цене на нефть составил –0,241. Рост цены нефти на 1 доллар/барр. ведет к снижению годового приращения курса на 0,24 рубля, то есть способствует укреплению рубля. Коэффициент статистически значим на 1 %–ном уровне.

Коэффициент при инфляции положителен (0,485): повышение инфляции на 1 п.п. ассоциируется с ослаблением рубля примерно на 0,49 рубля, что согласуется с теорией паритета покупательной способности. Значимость – на уровне 10 %.

Коэффициент детерминации модели равен 0,743, скорректированный R^2 – 0,673. Это означает, что выбранные макроэкономические факторы объясняют около 74 % вариации годового изменения курса рубля за рассматриваемый период. F–статистика модели равна 10,63 при p–value 0,001, что указывает на совместную статистическую значимость факторов.

Полученные оценки согласуются с наблюдаемой динамикой: периоды высоких цен на нефть (2011–2013) сопровождались относительно стабильным рублем, а обвал нефтяных котировок в 2014–2015 и 2020 гг. совпал с резким ослаблением рубля. Для более глубокой модели в дальнейшем можно было бы добавить денежную массу, ключевую ставку ЦБ, отток капитала и геополитические индексы.

Выводы

Проведенное исследование позволяет сделать вывод, что цена на нефть и темп роста ВВП являются наиболее значимыми факторами изменения курса рубля к доллару США в 2010–2024 гг. Оцененная OLS–модель показывает: рост ВВП и увеличение цены нефти статистически связаны с укреплением рубля (отрицательное влияние на Δ курса), тогда как высокая инфляция ведет к ослаблению рубля.

Практическая ценность работы заключается в демонстрации того, как открытые макроэкономические данные могут быть использованы для количественной оценки валютных рисков. В будущем исследование может быть рас-

ширено за счет включения панельных данных, ежемесячной периодичности, учета санкционных шоков и модели волатильности. (ARCH/GARCH).

Список использованных источников

1. Банк России. Официальные курсы валют и динамика рубля. URL: https://cbr.ru (дата обращения: 25.05.2026).

2. World Bank Data. GDP growth (annual %) – Russian Federation. URL: https://data.worldbank.org (дата обращения: 25.05.2026).

3. World Bank Data. Inflation, consumer prices (annual %) – Russian Federation. URL: https://data.worldbank.org (дата обращения: 25.05.2026).

4. Wooldridge J. M. Introductory Econometrics: A Modern Approach. 7th ed. Boston: Cengage Learning, 2020.

5. Greene W. H. Econometric Analysis. 8th ed. New York: Pearson, 2018.

FORECASTING EXCHANGE RATES

N.A. Zakharchenko

Financial University under the Government of the Russian Federation, Krasnodar Branch, Krasnodar, Russia

This article presents an econometric analysis of the factors influencing the dynamics of the ruble against the US dollar in the period from 2010 to 2024. Based on data from the World Bank and the Bank of Russia, a multiple linear regression model has been built in which the dependent variable is the annual change in the average exchange rate of the US dollar against the ruble, and the explanatory variables are GDP growth, inflation, and oil prices. The results show a statistically significant relationship between macroeconomic indicators and exchange rate fluctuations. A basic diagnostic analysis of the model balances was carried out, the limitations of the study and practical conclusions for predicting currency risks were formulated.

Keywords: exchange rate, ruble, US dollar, econometric analysis, OLS, GDP, inflation, oil price, forecasting, Russia.

УДК 338.43

МОДЕРНИЗАЦИЯ КАРТЫ РИСКОВ РАЗВИТИЯ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ ЯРОСЛАВСКОЙ ОБЛАСТИ

Ю.Д. Зверева, Е.Б. Хоменко

Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова, г. Москва, Россия

В статье на основе официальных данных Росстата и экспертных оценок выделены ключевые риски сельскохозяйственных организаций Ярославской области. Построена матричная карта рисков с зонами терпимости. Предложены

стратегии управления рисками (сохранение, снижение, передача) с учётом региональной специфики.

Ключевые слова: карта рисков, управление рисками, сельское хозяйство, Ярославская область, экономическая безопасность.

Ярославская область относится к зоне рискованного земледелия, где природно–климатические условия (недостаток тепла, неравномерное увлажнение, ранние заморозки и возвратные холода) создают высокую неопределённость для аграрного производства. По данным Росстата, урожайность зерновых и зернобобовых культур в Ярославской области в 2023 г. составила 30,0 ц/га, а в 2024 г. снизилась до 20,9 ц/га, что значительно ниже среднероссийского уровня (27,9 ц/га в 2024 г.). Валовой сбор зерна в 2024 г. составил всего 84,3 тыс. тонн против 136,6 тыс. тонн в 2023 г., что свидетельствует о высокой волатильности производства[1].

Таким образом, приведённые статистические данные свидетельствуют о высокой степени неопределённости и уязвимости аграрного сектора региона перед внешними и внутренними факторами. В этих условиях особую актуальность приобретает формирование инструментария, позволяющего систематизировать и визуализировать угрозы для обоснованного принятия управленческих решений. Одним из таких инструментов является карта рисков, теоретико–методологические основы построения которой рассматриваются далее.

Карта рисков представляет собой графическое и текстовое описание ограниченного числа рисков, расположенных в прямоугольной матрице, где по одной оси указана сила воздействия или значимость риска (величина потенциальных потерь), а по другой – вероятность или частота его возникновения. Процесс построения карты рисков включает несколько этапов: идентификация рисков (анализ внешних и внутренних факторов), их качественная и количественная оценка, ранжирование по степени влияния и вероятности, а также определение границ терпимости к риску [1]. Для сельскохозяйственных организаций особое значение имеет учёт отраслевой специфики: зависимость от погодных условий, биологических процессов и рыночной конъюнктуры [2]. В данной работе карта построена на основе анализа данных Росстата за 2023–2024 гг., а также экспертных оценок специалистов в области аграрной экономики.

На основе проведённого исследования были выделены наиболее значимые риски, сгруппированные по категориям. В таблице представлена карта рисков, построенная в матричном формате: по горизонтали отложена вероят-

[1] Сельское хозяйство Ярославской области [Электронный ресурс]: итоги 2023 года / Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Ярославской области. – URL: https://76.rosstat.gov.ru/news/document/231375 (дата обращения: 30.08.2026). Сельское хозяйство Ярославской области [Электронный ресурс]: итоги 2024 года / Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Ярославской области. – URL: https://76.rosstat.gov.ru/news/document/256593 (дата обращения: 30.08.2026).

ность возникновения (низкая – до 25 %, средняя – 50 %, высокая – 75 % и выше), по вертикали – уровень потенциальных потерь (допустимые, существенные, критические, катастрофические).

Таблица – Карта рисков и угроз экономической безопасности сельскохозяйственных организаций Ярославской области

Уровень потерь / Вероятность	Низкая (25 %)	Средняя (50 %)	Высокая (75 %)
Катастрофические (полная потеря бизнеса)	–	Риск банкротства из–за невозврата кредитов	Резкое падение урожайности; Массовые эпидемии животных
Критические (существенное снижение прибыли, угроза ликвидности)	–	–	Сокращение посевных площадей; естабильность цен на продукцию; Рост цен на ГСМ и удобрения; Дефицит финансовых ресурсов
Существенные (ощутимые убытки, но восстановимые)	Нарушения при госзакупках	Паводки и подтопления; Сокращение пашни и зарастание земель; Технологическое отставание; Снижение поголовья КРС	–
Допустимые (незначительные потери)	Хищения; Появление новых стандартов	Болезни растений (вредители); Низкая квалификация персонала; Срывы мер господдержки	–

Анализ зоны «непереносимые риски». В зоне (высокая вероятность + катастрофические потери) оказались риски резкого падения урожайности (с 30,0 до 21,0 ц/га за один год, что привело к сокращению валового сбора зерна на 38%) и массовые заболевания животных. По данным Росстата, в 2024 г. валовой сбор зерна в области составил всего 84,3 тыс. тонн против 136,6 тыс. тонн в 2023 г., что свидетельствует о высокой зависимости от погодных условий. Эти риски требуют немедленного реагирования: внедрения устойчивых к стрессам сортов, систем раннего фитосанитарного мониторинга, строгого соблюдения биобезопасности, вакцинации и страхования поголовья.

Анализ зоны «критические риски». В зоне (высокая вероятность + критические потери) сконцентрированы финансово–экономические и структурные угрозы. Посевные площади под урожай 2025 г. сократились на 3,5 % по сравнению с 2024 г. и продолжают уменьшаться[1]. Нестабильность цен на зерно и мо-

[1] О посевных площадях сельскохозяйственных культур под урожай 2025 г. по категориям хозяйств [Электронный ресурс] / Территориальный орган Феде-

локо, а также ежегодный рост цен на ГСМ и удобрения подрывают финансовую устойчивость хозяйств. Дефицит оборотных средств усугубляется высокой кредитной нагрузкой. Здесь необходимы срочные управленческие решения: обновление техники через лизинг с господдержкой, диверсификация производства (развитие переработки, прямые продажи), повышение мотивации персонала, привлечение инвестиций в модернизацию [3].

Анализ зоны «существенные риски». В зоне (средняя вероятность + существенные потери) находятся земельные и инфраструктурные риски. Поголовье крупного рогатого скота сократилось с 112,6 тыс. голов в 2023 г. до 110,8 тыс. голов в 2024 г., а поголовье коров – с 51,9 до 50,8 тыс. голов[1]. Паводки и подтопления наносят ущерб посевам и инфраструктуре. Технологическое отставание проявляется в низком уровне внедрения точного земледелия, цифровых платформ и автоматизации. Эти риски требуют постоянного мониторинга и плановых мероприятий: мелиорации, внедрения доступных цифровых решений, оптимизации структуры посевов.

Анализ зелёной зоны (допустимые риски). В зелёной зоне находятся риски с низкой вероятностью и незначительными потерями: хищения, адаптация к новым стандартам качества, болезни растений и вредители (потери до 5 %), а также временные срывы мер господдержки. Эти риски не требуют дополнительных ресурсов, но должны контролироваться в рамках текущей деятельности.

Для воздействия на выявленные риски предлагаются три группы стратегий, адаптированные к условиям Ярославской области:

1. Стратегия сохранения – создание резервных фондов для покрытия непредвиденных потерь. Формирование страхового запаса зерна на случай неурожая позволяет обеспечить кормовую базу животноводства и избежать закупок по высоким ценам.

2. Стратегия снижения включает комплекс мер: внедрение ресурсосберегающих и адаптивных технологий, обновление основных фондов через механизмы лизинга и государственных субсидий. Также необходимо повышение квалификации кадров, диверсификация продукции (развитие переработки молока, производство сыров, выращивание овощей закрытого грунта). Особое внимание занимает диверсификации каналов сбыта.

ральной службы государственной статистики по Ярославской области. – URL: https://76.rosstat.gov.ru/news/document/266477 (дата обращения: 30.08.2026).

[1] Поголовье скота и птицы по категориям хозяйств на конец 2023 года [Электронный ресурс] / Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Ярославской области. – URL: https://76.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/pogolove_skota_i_ptitsy_po_kategoriyam_hozyaystv_na_konets_2023g_iam..pdf (дата обращения: 01.09.2026). Поголовье скота и птицы по категориям хозяйств на конец 2024 г. [Электронный ресурс] / Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Ярославской области. – URL: https://76.rosstat.gov.ru/news/document/254217 (дата обращения: 01.09.2026).

3. Стратегия передачи – страхование урожая и животных с государственной поддержкой (субсидирование 50 % страховой премии), а также хеджирование цен на сырьё (заключение форвардных контрактов с фиксированными ценами).

Построенная карта рисков позволяет систематизировать угрозы для сельскохозяйственных организаций Ярославской области и определить приоритетные направления управления. Дальнейшие исследования должны быть направлены на разработку количественных моделей оценки вероятности и величины ущерба, а также на интеграцию риск–менеджмента в систему стратегического планирования на уровне региона. Реализация представленных мер будет способствовать повышению устойчивости и конкурентоспособности аграрного сектора Ярославской области в условиях неопределённости и ограниченности ресурсов.

Список использованных источников

1. Гайдаенко Э.В. Карта рисков как инструмент управления рисками сельскохозяйственного производства // Современные тенденции в экономике и управлении. Краснодар, 2012. С. 131–139. EDN: ROYXYR.

2. Живора А.А. Классификация рисков сельского хозяйства // Вестник Алтайского государственного аграрного университета. 2016. № 1 (135). С. 186–190. EDN: VNTNDP.

3. Семиколенова М.Н., Семина Л.А., Землякова С.Н. Управление рисками в сельском хозяйстве: учетно–аналитический аспект // Экономика. Профессия. Бизнес. 2022. № 2. С. 107–113. EDN: JMZKLX.

MODELING A RISK MAP FOR THE DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL ORGANIZATIONS IN THE YAROSLAVL REGION

Yu.D. Zvereva, E.B. Khomenko

Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia

The article identifies key risks for agricultural organizations in the Yaroslavl region based on official Rosstat data and expert assessments. A matrix risk map with color tolerance zones is constructed. Risk management strategies (retention, reduction, transfer) are proposed taking into account regional specifics.

Keywords: risk map, risk management, agriculture, Yaroslavl region, economic security.

УДК 331.1

ВЛИЯНИЕ ИНВЕСТИЦИЙ В УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ РАЗНЫХ ПОКОЛЕНИЙ

О.Г. Зиновьева, Н.Ю. Просвиркин

Самарский национальный исследовательский университет имени академика С.П. Королева, г. Самара., Россия

Экономический рост и повышение производительности труда приводят к тому, что организации прибегают к услугам временных работников, чтобы дополнить штат постоянными сотрудниками. Временные работники часто менее привязаны к компании–заказчику из–за краткосрочного характера своей работы. Инвестиции в управление человеческими ресурсами могут повысить уровень интеграции и вовлеченности сотрудников, а значит, их мотивацию и производительность. Представители разных поколений временных работников могут по–разному реагировать на одни и те же инвестиции в управление человеческими ресурсами: миллениалы ценят их больше, чем бэби–бумеры, которые придают большее значение прочным рабочим отношениям.

Ключевые слова: временные работники, бэби–бумеры, миллениалы, поколение X, управление человеческими ресурсами, производительность.

Экономический рост и развитие в последние десятилетия привели к необходимости краткосрочного увеличения численности рабочей силы и к тенденции использования заемной, или временной, рабочей силы, в частности работников, предоставляемых кадровыми агентствами [2]. Временные работники из кадровых агентств трудятся бок о бок с сотрудниками, нанятыми на постоянной основе, и, таким образом, вносят равный вклад в работу компании. Их поведение и результаты работы имеют большое значение.

Одна из проблем, с которой сталкиваются компании при работе с временными работниками, – это временный характер их занятости, из–за чего они могут демонстрировать меньшую приверженность компании [3]. Компании могут смягчить этот эффект, применяя методы управления персоналом. Существует очевидная связь между методами управления персоналом и формированием у сотрудников чувства причастности к общему делу, что, в свою очередь, приводит к повышению вовлеченности и, следовательно, мотивации для повышения эффективности работы. Методы управления персоналом могут помочь интегрировать временных работников в работу компании и повысить их вовлеченность и преданность делу.

Теория социального обмена предполагает отношения взаимности: если работодатель инвестирует в своих сотрудников, то они с большей вероятностью ответят взаимностью, повысив свою мотивацию и эффективность работы [4]. Для временных работников восприятие инвестиций в управление персоналом не зависит от компании–клиента, предоставляющей такие услуги.

Еще один фактор, влияющий на приверженность временных сотрудников, заключается в том, что у них есть договорные обязательства перед двумя компаниями: агентством (выступающим в роли посредника) и компанией–клиентом, в которой они физически работают. Это создает трехсторонние отношения и требует от компании–клиента внедрения эффективных кадровых практик, чтобы временные сотрудники чувствовали себя частью организации.

«С точки зрения сотрудника, характер временной работы со временем изменился. Можно заметить различия в ценностях, обусловленные принадлежностью к тому или иному поколению» [1]. Если раньше временная работа была уделом студентов или рассматривалась как дополнительный источник дохода, то теперь для молодых работников она может стать началом карьеры, а для работников старшего возраста – возвращением на рынок труда. Эти различия, обусловленные принадлежностью к тому или иному поколению, могут приводить к различиям в ценностях, потребностях, поведении и мотивации к эффективной работе: молодые работники менее лояльны и менее преданы своему делу, поскольку рассматривают временную работу как трамплин для перехода на другую должность; работники старшего возраста более лояльны и преданы своему работодателю.

Важно отметить, что различия, обусловленные принадлежностью к тому или иному поколению, не связаны с возрастом и физиологическими особенностями. Различия, обусловленные принадлежностью к тому или иному поколению, связаны с общим опытом, таким как учеба в школе, создание семьи, работа и выход на пенсию в одно и то же время. Это формирует общие ценности и модели поведения. Различия между поколениями можно наблюдать как среди работников в целом, так и среди временных сотрудников, чьи потребности отличаются не только от потребностей друг друга, но и от потребностей постоянных сотрудников. Можно выделить три потенциальные группы поколений:

1. Бэби–бумеры:

– родились в период с 1945 по 1965 год;

– прошли линейный карьерный путь в период низкой безработицы, а экономическая нестабильность пришлась на более поздний этап их карьеры;

– более преданы работодателям и лояльны к ним, у них более длительные трудовые отношения и более высокая трудовая этика.

2. Поколение X:

– родились в период с 1966 по 1980 год;

– столкнулись с более серьёзными карьерными трудностями, чем бэби–бумеры, из–за экономической нестабильности и аутсорсинга;

– были вынуждены часто менять работу, чтобы не остаться без средств к существованию;

– из–за экономической нестабильности и низких темпов роста экономики они чаще сталкивались с сокращениями. Поэтому они более скептически относятся к работодателям и инвестициям в управление персоналом.

3. Миллениалы:

– родились в период с 1981 по 1995 год;

– привыкли к изменениям на рынке труда и к тому, что долгосрочная стабильная занятость больше не является нормой, и временный характер работы соответствует их представлениям о балансе между работой и личной жизнью;

– предъявляют высокие требования к себе и своей карьере и ждут от работодателей возможностей для обучения и развития;

– ценят инвестиции в управление персоналом.

Таким образом, теория социального обмена предполагает, что управление персоналом будет оказывать более непосредственное влияние на восприятие эффективности работы представителями молодого поколения (миллениалами), поскольку они ценят инвестиции в управление персоналом больше, чем бэби–бумеры. Для бэби–бумеров управление персоналом будет оказывать более опосредованное влияние на восприятие эффективности работы, поскольку для них более значимы рабочие отношения (с посредническим агентством и компанией–клиентом), чем для представителей молодого поколения. Для бэби–бумеров социальный обмен менее важен, поскольку для них на первом месте стоят работа и лояльность.

Это было доказано в исследовании [6], в ходе которого изучалось влияние управления персоналом на представителей разных поколений. Было установлено, что существует прямая связь между управлением персоналом и восприятием эффективности работы у миллениалов и представителей поколения X, но не у бэби–бумеров. Этот эффект был наиболее выражен у миллениалов. Для всех поколений существовала косвенная связь между управлением персоналом и приверженностью компании–клиенту, но она была сильнее выражена у бэби–бумеров, чем у представителей поколения X и миллениалов. Существенной разницы в степени приверженности агентству выявлено не было.

Управление персоналом приводит к усилению эмоциональной привязанности к компании и приверженности ценностям и целям бизнес–стратегии. Сотрудники становятся более преданными компании, что приводит к повышению эффективности их работы. «Инвестиции в управление персоналом для всех сотрудников приведут к повышению производительности и успешности» [5].

«Инвестиции в управление персоналом в целом приводят к усилению приверженности и, как следствие, к повышению воспринимаемой эффективности работы во всех поколениях» [7]. Однако одни и те же методы управления персоналом по–разному влияют на представителей разных поколений: миллениалы и поколение X ценят инвестиции в управление персоналом (даже на временных работах) больше, чем бэби–бумеры. Для бэби–бумеров трудовая этика, лояльность и отношения важнее, чем обмен инвестициями. Удивительно, но у представителей поколения X самый низкий уровень приверженности – это поколение, которое из–за экономических спадов стало циничным и недоверчивым по отношению к работодателям.

Временные работники могут выстраивать рабочие отношения так же, как и постоянные сотрудники. Они формируют двойные обязательства – перед компанией–заказчиком и перед агентством. Однако эти отношения не равно-

значны: связь с заказчиком (где сотрудник выполняет работу) может быть сильнее, чем с агентством.

Временные сотрудники, нанятые через агентства, рассматривают инвестиции в управление персоналом в глобальном масштабе, то есть считают, что эти инвестиции положительно влияют как на их отношения с агентством, так и с компанией–клиентом. Это происходит независимо от того, какая компания является инвестором. Этот межкорпоративный эффект говорит о том, что компании–клиенты могли бы добиться более высокой вовлеченности и продуктивности от временных сотрудников, если бы они совместно инвестировали в управление персоналом.

Таким образом, несмотря на временный характер найма сотрудников, инвестиции в управление человеческими ресурсами могут повысить производительность труда и улучшить рабочие отношения. По мере распространения гибких условий труда потребность в сотрудниках, нанятых через кадровые агентства, может возрасти по сравнению с постоянными штатными сотрудниками. Учет ценностей и мотивации разных поколений сотрудников, нанятых через кадровые агентства, может способствовать лучшему пониманию взаимоотношений между работниками, повышению уровня их лояльности и, в свою очередь, привести к повышению мотивации сотрудников, производительности труда и успеху бизнеса.

Список использованных источников

1. Аранжин В.В., Нехода Е.В. Влияние трудовых ценностей различных поколений работников на выбор форм и видов занятости: результаты эмпирического анализа // Экономика труда. – 2022. – Т. 9, № 2. – С. 249–270.

2. Герасимов К.Б. Разработка проактивного механизма управления интеллектуальным капиталом организации // Управление. – 2026. – Т. 14, № 1. – С. 5–13.

3. Герасимов К.Б. Организационное поведение. – Самара: Самарский университет, 2025. – 80 с.

4. Жмачинский В.И., Чжан Ч. Особенности управления персоналом за рубежом // Экономика и предпринимательство. – 2021. – № 1(126). – С. 1134–1142.

5. Карташова Л.В., Бабынина Л.С., Фатеев М.А. Международные и российские тренды в управлении персоналом // Лидерство и менеджмент. – 2025. – Т. 12, № 3. – С. 561–578.

6. Кузьмина Л.П., Курмашова А.Р. Курмашова Трансформация подходов к управлению персоналом в условиях многопоколенческого коллектива: анализ поколений X, Y, Z // Финансовый менеджмент. – 2025. – № 7. – С. 98–103.

7. Кязимов К.Г., Сопов В.А. Управление развитием персонала организации // Труд и социальные отношения. – 2024. – Т. 35, № 1. – С. 5–15.

THE IMPACT OF INVESTING IN HR MANAGEMENT AMONG DIFFERENT GENERATIONS

O.G. Zinovieva, N.Yu. Prosvirkin

Samara National Research University, Samara, Russia

Economic growth and increased labor productivity are leading organizations to resort to temporary workers to supplement their permanent workforce. Temporary workers are often less committed to the client company due to the short–term nature of their work. Investments in HR management can improve employee integration and engagement, and therefore their motivation and productivity. Different generations of temporary workers may respond differently to the same HR investments: millennials value them more than baby boomers, who place greater emphasis on strong working relationships.

Keywords: temporary workers, baby boomers, millennials, generation X, human resource management, productivity.

УДК 334.7:332.1

МОДЕЛЬ ПОДДЕРЖКИ СОЦИАЛЬНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В РЕГИОНЕ: БАРЬЕРЫ И УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ НА МАТЕРИАЛАХ УЛЬЯНОВСКОЙ ОБЛАСТИ

М.В. Зубова

Ульяновский государственный технический университет, г. Ульяновск, Россия

В статье рассматривается проблема повышения эффективности поддержки социального предпринимательства на региональном уровне. На материалах Ульяновской области показано, что наличие нормативной базы и отдельных мер поддержки не устраняет институциональные разрывы, если правовые, финансовые, инфраструктурные и цифровые инструменты действуют разрозненно. Обоснованы направления перехода от точечной помощи к согласованной модели сопровождения социальных предприятий. Предложены уточнение правового статуса социального предприятия, развитие регионального маршрута поддержки, расширение финансовой траектории сопровождения, внедрение цифровой аналитики, налоговое стимулирование, специальные фонды для социальных стартапов и паспорт социального предприятия как инструмент мониторинга социального и финансового результата.

Ключевые слова: социальное предпринимательство, региональная поддержка, Ульяновская область, социальное предприятие, финансовая поддержка, цифровая аналитика, социальный эффект.

Цель статьи состоит в обосновании согласованной модели поддержки социального предпринимательства на материалах Ульяновской области. В качестве методов использованы – анализ нормативных документов, обобщение региональных данных, систематизация барьеров и проектирование управленческих решений. Информационную основу составили Федеральный закон № 209–ФЗ [1], Закон Ульяновской области № 98–ЗО [2], государственная программа развития МСП в Ульяновской области [3], данные Единого реестра субъектов МСП ФНС России, а также региональные материалы о грантах, социальном контракте и работе инфраструктуры поддержки.

Ульяновская область уже имеет базовую институциональную основу для развития социального предпринимательства. В регионе действует специальный закон о регулировании отдельных вопросов социального предпринимательства, а поддержка бизнеса встроена в государственную программу развития малого и среднего предпринимательства. Однако между правовым признанием сектора и его реальным масштабированием сохраняется разрыв. Он проявляется в небольшой численности социальных предприятий, ограниченном охвате специализированных программ, разобщенности цифровых ресурсов и недостаточной адресности финансовой поддержки.

По сведениям Единого реестра субъектов МСП ФНС России, на 10 апреля 2026 г. в Ульяновской области было зарегистрировано 47 447 субъектов малого и среднего предпринимательства, из которых статус социального предприятия имел 41 субъект [4]. Доля таких организаций и индивидуальных предпринимателей в общей структуре МСП остается крайне небольшой. Этот показатель не означает отсутствия социальных инициатив в регионе, но показывает, что формализованный сектор социального предпринимательства пока не стал заметным по масштабу.

Первый барьер связан с тем, что социальное предпринимательство не всегда выделяется как самостоятельный объект регионального и муниципального управления. Поддержка чаще включается в общую политику развития малого бизнеса. Так, в 2023 г. грантовую поддержку получили 16 молодых предпринимателей и субъектов МСП, имеющих статус социальных предприятий, на общую сумму около 7,5 млн руб., то есть в среднем примерно 469 тыс. руб. на одного получателя [5]. Это важная мера, но по масштабу она ближе к точечной помощи отдельным проектам, чем к развернутой системе сопровождения сектора.

Дополнительный материал дает аналитическая записка об исполнении государственной программы за 3 квартал 2025 г. Фактическое исполнение финансового обеспечения программы составило 164 618 тыс. руб., или 74,6 % годового плана [6]. При этом меры программы преимущественно ориентированы на широкий сектор МСП. Для социального предпринимательства это означает, что даже при наличии общего финансирования поддержка не всегда учитывает специфику социальных проектов, более длительный период их окупаемости и необходимость сопровождения после запуска.

Второй барьер связан с общественной и информационной заметностью сектора. Для части граждан социальное предпринимательство остается не вполне понятным форматом: его часто воспринимают либо как благотворительность, либо как деятельность на границе коммерческого и некоммерческого сектора. Проблему усиливает разрозненность информации. Сведения о статусе социального предприятия, грантах, обучении, социальном контракте и иных возможностях размещены на разных ресурсах. Для начинающего участника это повышает организационные издержки и снижает вероятность формального входа в сектор.

Третий барьер касается финансового сопровождения. В регионе применяются гранты, субсидии, социальный контракт и отдельные инструменты инфраструктуры поддержки. По данным регионального ресурса о социальном контракте, в 2025 г. в области было заключено 4 002 социальных контракта на общую сумму 542,8 млн руб., из них 791 контракт пришелся на направление, связанное с поддержкой бизнеса [7]. Эти данные подтверждают наличие серьезного объема помощи. Однако значительная часть инструментов работает на стадии запуска, тогда как этап роста и масштабирования социальных проектов остается менее обеспеченным.

Еще один барьер – цифровая разобщенность. В регионе и на федеральном уровне существуют электронные сервисы, включая платформу МСП.РФ, региональные порталы, реестр ФНС и ресурсы по социальному контракту [8]. Однако они не образуют единого цифрового окна. Поэтому предприниматель вынужден самостоятельно собирать сведения о статусе, грантах, обучении и финансовых инструментах.

Представленные в таблице 1 решения не должны применяться как набор несвязанных мероприятий. Для региона более важна управленческая модель, в которой правовые, финансовые, инфраструктурные и цифровые инструменты работают вместе. Если упростить только выдачу грантов, но не создать понятный маршрут сопровождения, эффект будет краткосрочным. Если запустить цифровой сервис без ответственных исполнителей и обновляемых данных, он останется справочником, а не инструментом управления.

Таблица 1 – Барьеры развития социального предпринимательства и предлагаемые решения

Барьер	Проявление	Предлагаемое решение
Низкая системность поддержки	Социальное предпринимательство не всегда выделено как отдельный объект управления	Региональный стандарт сопровождения и межведомственная координация
Ограниченное финансирование роста	Поддержка чаще работает на этапе запуска проекта	Многоуровневая финансовая траектория – грант, субсидия, микрозаем, поддержка масштабирования
Информационная разобщенность	Меры поддержки и маршрут входа размещены на разных ресурсах	Единое цифровое окно и понятный маршрут предпринимателя
Инфраструктурная недостаточность	Общая инфраструктура МСП не всегда учитывает специфику социальных проектов	Специализированное наставничество, консультации и сопровождение заявок

Барьер	Проявление	Предлагаемое решение
Административные барьеры	Подтверждение статуса остается сложным для части участников	Упрощение процедур и унификация практики
Слабая оценка результата	Поддержка оценивается преимущественно по количественным показателям	Паспорт социального предприятия и мониторинг социального эффекта

Первое направление модели – повышение правовой определенности. На федеральном уровне целесообразно уточнить критерии отнесения субъектов МСП к социальным предприятиям, сократить избыточные процедуры и унифицировать подтверждение статуса. На региональном уровне нужны практические документы, т.е. типовой маршрут получения поддержки, методика оценки социального эффекта, регламент межведомственного взаимодействия и перечень приоритетных направлений социального предпринимательства.

Второе направление – формирование длинной финансовой траектории. Поддержка не должна завершаться стартовым грантом. Социальное предприятие проходит несколько стадий – вход в сектор, запуск, стабилизация, рост, масштабирование и оценка результата. На каждой стадии требуются разные инструменты. На старте важны гранты и обучение, на этапе стабилизации – микрозаймы и субсидии, на этапе роста – льготное финансирование, компенсация части затрат и доступ к специальным фондам.

Третье направление – цифровая аналитика. В аналитической записке за 3 квартал 2025 г. отмечено, что услугами организаций инфраструктуры поддержки субъектов МСП воспользовались 0,967 тыс. получателей, что составило 150,9 % годового плана, а уровень удовлетворенности достиг 100 % при плане 60 % [6]. Эти данные показывают, что в системе поддержки уже накапливается управленческая информация. Ее можно использовать не только для отчетности, но и для более точного распределения ресурсов. На этой основе целесообразно развивать единую цифровую платформу мониторинга социального предпринимательства. Она может объединять реестр социальных предприятий, сведения о полученной поддержке, финансовой устойчивости проектов, благополучателях и достигнутом социальном эффекте. Такой подход позволит перейти от количественного учета к оценке реального результата.

Четвертое направление – налоговое стимулирование. Поскольку сектор социальных предприятий в регионе пока малочислен, адресные налоговые льготы не должны создавать критической нагрузки на бюджет. При этом для самих предприятий снижение постоянных издержек может быть значимым. Речь может идти о пониженных ставках по упрощенной системе налогообложения в пределах региональных полномочий, льготах по имуществу и преференциях для проектов в приоритетных социальных сферах.

Пятое направление – специальные фонды для социальных стартапов и проектов роста. Обычные кредитные продукты не всегда подходят социальным предприятиям, так как срок окупаемости у них часто длиннее, а результат выражается не только в прибыли. Специальный фонд мог бы предоставлять льготные займы, гранты на масштабирование и квазикапитальные инструменты с учетом оценки социального эффекта проекта. Отдельным инструментом со-

гласования мер поддержки может стать паспорт социального предприятия. Он не заменяет правовой статус, а дополняет его управленческой информацией, т.е. сферой деятельности, целевой группой, социальной миссией, стадией жизненного цикла, полученной поддержкой, финансовыми и социальными результатами, ограничениями и рекомендуемыми мерами сопровождения.

Итоговая модель поддержки социального предпринимательства в Ульяновской области должна включать пять блоков:

– нормативно–правовой;
– организационно–координационный;
– финансово–экономический;
– информационно–аналитический;
– проектно–методический.

Нормативный блок отвечает за ясность статуса и снижение административных барьеров. Организационный блок обеспечивает взаимодействие органов власти, инфраструктуры поддержки, муниципалитетов и предпринимателей. Финансовый блок включает гранты, субсидии, льготные займы, налоговые стимулы и фонды. Информационно–аналитический блок связан с цифровой платформой и мониторингом. Проектно–методический блок включает обучение, наставничество и сопровождение социальных проектов.

Полученные результаты позволяют сделать вывод, что социальное предпринимательство в Ульяновской области имеет институциональную основу, но пока сохраняет ограниченный масштаб. Действующие меры поддержки важны, однако они больше ориентированы на широкий сектор МСП и стартовые формы помощи, чем на непрерывное сопровождение социальных предприятий.

Практическое значение предложенной модели состоит в переходе от фрагментарной поддержки к управленческому циклу, т.е. выявление потребностей, отбор проектов, предоставление помощи, сопровождение, мониторинг результата и корректировка инструментов. Такой подход позволяет более точно распределять ресурсы, повышать прозрачность поддержки и укреплять устойчивость социальных предприятий. Для региона это означает расширение доступности социальных услуг и более заметный вклад сектора в решение общественно значимых задач.

Развитие социального предпринимательства требует не только финансового ресурса, но и управленческой зрелости системы поддержки. Если региону удается соединить правовую определенность, адресное финансирование, инфраструктурное сопровождение, цифровую аналитику и оценку социального эффекта, сектор получает возможность перейти от единичных инициатив к устойчивой сети социальных предприятий.

Список использованных источников

1. Федеральный закон от 24.07.2007 № 209–ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» // СПС «КонсультантПлюс».

2. Закон Ульяновской области от 02.10.2020 № 98–ЗО «О правовом регулировании отдельных вопросов социального предпринимательства на территории Ульяновской области».

3. Государственная программа Ульяновской области «Развитие малого и среднего предпринимательства в Ульяновской области» (ред. от 09.02.2026).

4. Единый реестр субъектов малого и среднего предпринимательства ФНС России по Ульяновской области. URL: https://rmsp.nalog.ru/ (дата обращения: 04.05.2026).

5. Министерство экономического развития Ульяновской области. Материалы о грантовой поддержке социальных предприятий. URL: https://ekonom73.ru/ (дата обращения: 04.05.2026).

6. Аналитическая записка об исполнении государственной программы «Развитие малого и среднего предпринимательства в Ульяновской области» за 3 квартал 2025 года.

7. Портал социальных услуг Ульяновской области. Социальный контракт. URL: https://www.соцгарантия73.рф/soc_contract (дата обращения: 05.05.2026).

8. Цифровая платформа МСП.РФ. Раздел о социальном предпринимательстве. URL: https://мсп.рф/ (дата обращения: 09.05.2026).

9. Фонд региональных социальных программ «Наше будущее». Социальный бизнес в России сохраняет масштабы: в реестре находятся свыше 12 тысяч предпринимателей. URL: https://www.nb–fund.ru/ (дата обращения: 07.05.2026).

A MODEL FOR SUPPORTING SOCIAL ENTREPRENEURSHIP IN THE REGION: BARRIERS AND MANAGEMENT SOLUTIONS BASED ON MATERIALS FROM THE ULYANOVSK REGION

M.V. Zubova

Ulyanovsk State Technical University,
Ulyanovsk, Russia

The article examines the problem of improving the effectiveness of support for social entrepreneurship at the regional level. Based on materials from the Ulyanovsk region, it is shown that the existence of a regulatory framework and individual support measures does not eliminate institutional gaps if legal, financial, infrastructure, and digital tools operate in a fragmented manner. The directions for transitioning from targeted assistance to a coordinated support model for social enterprises have been substantiated. Proposed are clarifications regarding the legal status of a social enterprise, the development of a regional support route, the expansion of the financial support trajectory, the introduction of digital analytics, tax incentives, special funds for social startups, and a social enterprise passport as a tool for monitoring social and financial results.

Keywords: social entrepreneurship, regional support, Ulyanovsk Region, social enterprise, financial support, digital analytics, social impact.

УДК 347.4

ПРАВОВАЯ РОЛЬ ЗАВЕРЕНИЙ ОБ ОБСТОЯТЕЛЬСТВАХ В РАСПРЕДЕЛЕНИИ ДОГОВОРНЫХ И НАЛОГОВЫХ РИСКОВ В РОССИЙСКОМ ГРАЖДАНСКОМ ПРАВЕ

Д.С. Ибрагимов[1], З.Т. Абдулаева[1], Э.С.–М. Ахъядов[2]

[1]Грозненский государственный нефтяной технический университет им. М.Д. Миллионщикова,
[2]Чеченский государственный университет им. А.А. Кадырова,
г. Грозный, Россия

В статье рассматривается значение заверений об обстоятельствах как гражданско–правового инструмента распределения договорных и налоговых рисков. Особое внимание уделено применению заверений в сделках купли–продажи долей и акций, при комплексной проверке объекта сделки, а также при согласовании условий о возмещении потерь. Обосновывается вывод о том, что заверения об обстоятельствах не должны рассматриваться только как дополнительный информационный блок договора. Их правовая функция состоит в закреплении доверия к сведениям, предоставленным одной стороной, и в переносе риска их недостоверности на сторону, обладающую более полным доступом к соответствующей информации. Отдельно анализируется проблема должной осмотрительности покупателя и указывается, что сама по себе комплексная проверка не должна автоматически лишать сторону права ссылаться на недостоверность заверений.

Ключевые слова: Заверения об обстоятельствах, договорные риски, возмещение потерь, налоговые риски, должная осмотрительность, гражданское право, предпринимательский оборот.

Современный предпринимательский оборот отличается высокой зависимостью участников сделки от информации, полученной от контрагента. При заключении договора стороны оценивают не только цену, срок исполнения и предмет сделки, но и широкий круг обстоятельств, которые могут повлиять на экономический результат. Особенно заметно это проявляется при продаже бизнеса, долей, акций, имущественных комплексов, а также при заключении договоров, связанных с возможными налоговыми последствиями.

Заверения об обстоятельствах позволяют юридически закрепить сведения, которые одна сторона сообщает другой стороне как достоверные. В этом смысле они выполняют не только информационную, но и защитную функцию. Сторона, получающая заверение, принимает решение о заключении договора, исходя из того, что сообщенные факты соответствуют действительности. Если такие сведения оказываются недостоверными, возникает вопрос о применении специальных гражданско–правовых последствий.

Актуальность данной темы связана с тем, что после включения статьи 431.2 в Гражданский кодекс Российской Федерации институт заверений полу-

чил широкое распространение в договорной практике. При этом единообразие его применения еще не сформировано окончательно. Наиболее спорными остаются вопросы о пределах должной осмотрительности получателя заверений, влиянии комплексной проверки на возможность защиты нарушенного права, а также соотношении заверений с возмещением потерь по статье 406.1 ГК РФ.

Правовая природа заверений об обстоятельствах

Заверения об обстоятельствах представляют собой особую правовую конструкцию, основанную на сообщении юридически значимой информации. В отличие от обычного договорного обязательства, заверение не всегда направлено на совершение будущего действия. Чаще оно фиксирует существование определенного факта, например наличие полномочий, отсутствие обременений, достоверность отчетности, отсутствие скрытых претензий, соответствие деятельности требованиям закона.

Д.В. Белокурова отмечает, что заверения об обстоятельствах используются для перераспределения рисков между сторонами, особенно в ситуациях, когда один участник обладает большим объемом информации или лучшими возможностями для покрытия возможных убытков [1, с. 266]. Данный вывод имеет существенное значение для понимания практического смысла статьи 431.2 ГК РФ. Заверение нужно не только для того, чтобы формально зафиксировать сведения в договоре. Оно позволяет определить, какая сторона должна нести последствия недостоверности информации.

Смешанная природа заверений проявляется в том, что они связаны и с договорной волей сторон, и с охранительными последствиями. Сторона добровольно предоставляет сведения, а другая сторона полагается на них при принятии решения. Если сведения ложны, правовой конфликт возникает не из–за неисполнения основного предметного обязательства, а из–за нарушения доверия к значимой информации. По этой причине заверения нельзя полностью сводить ни к обычным условиям договора, ни к преддоговорным сообщениям, лишенным самостоятельной правовой силы.

Авторская позиция состоит в том, что заверения об обстоятельствах следует рассматривать как механизм перераспределения информационного риска. В предпринимательских сделках информация редко распределена равномерно. Продавец бизнеса обычно лучше знает финансовое состояние компании, внутренние обязательства, налоговые риски, корпоративные споры, отношения с работниками и контрагентами. Покупатель может изучать документы, но его доступ к реальному положению дел ограничен объемом раскрытой информации. Заверения позволяют уравновесить это положение, поскольку возлагают риск ложности сведений на сторону, которая находится ближе к источнику информации.

Заверения при продаже долей и акций

Особое значение заверения имеют в сделках купли–продажи долей и акций. В таких договорах покупатель приобретает не отдельную вещь, а сложный корпоративный актив. Его стоимость зависит от состояния компании, структу-

ры ее обязательств, налоговой истории, договорной базы, наличия разрешений, судебных споров и иных факторов. Многие из этих обстоятельств невозможно оценить только по внешним признакам.

М.С. Макаренков указывает, что механизм заверений об обстоятельствах используется в подавляющем большинстве договоров купли–продажи долей и акций, поскольку его цель состоит в фиксации значимых для покупателя фактов о приобретаемом активе и подтверждении их реальности [2, с. 14]. Эта позиция показывает прикладное значение института заверений. Покупатель стремится получить не абстрактное обещание добросовестного поведения, а конкретное подтверждение тех фактов, которые определяют цену и саму целесообразность сделки.

На практике заверения могут касаться нескольких групп обстоятельств. Первая группа связана с правовым статусом продавца и его полномочиями. Вторая группа относится к самому активу, включая принадлежность долей или акций, отсутствие залога, ареста, корпоративного спора или преимущественных прав третьих лиц. Третья группа охватывает финансовое и налоговое состояние компании. Четвертая группа касается текущей хозяйственной деятельности, договоров, работников, лицензий, разрешений и судебных споров.

Проблема возникает тогда, когда покупателю до заключения договора предоставляется доступ к документам компании. Такой доступ может осуществляться через информационную комнату или иной организованный массив документов. Возникает вопрос, означает ли сам факт раскрытия документов, что покупатель знал или должен был знать о недостоверности заверений. Однозначный положительный ответ на этот вопрос был бы чрезмерно жестким. Наличие доступа к массиву документов еще не означает, что конкретный риск был выявлен, осознан и принят покупателем.

Комплексная проверка и должная осмотрительность

Комплексная проверка объекта сделки является нормальной практикой в предпринимательском обороте. Она позволяет покупателю изучить документы, выявить возможные риски и уточнить условия договора. Однако комплексная проверка не должна превращаться в основание для автоматического освобождения продавца от ответственности за недостоверные заверения.

Следует различать фактическое знание покупателя и предполагаемую возможность обнаружить проблему. Фактическое знание означает, что покупатель действительно получил информацию о конкретном риске, понял его значение и все равно заключил договор на согласованных условиях. Предполагаемая возможность означает лишь то, что риск мог быть найден при более глубоком, внимательном или длительном изучении документов. Эти ситуации нельзя смешивать, поскольку они имеют разную правовую природу.

Если покупатель прямо знал о недостоверности заверения, его последующая ссылка на это заверение может рассматриваться как недобросовестное поведение. Но если риск был скрыт в большом объеме документов, не был ясно раскрыт, не был обозначен продавцом и не следовал очевидно из предоставленных материалов, отказ в защите покупателя выглядит спорным. В таком

случае институт заверений теряет практический смысл, потому что продавец получает возможность передать массив документов и затем утверждать, что покупатель должен был сам обнаружить любую проблему.

Научно оправданным представляется подход, при котором суд оценивает не сам факт проведения проверки, а ее реальное содержание. Значение имеют объем раскрытых документов, характер спорного обстоятельства, наличие прямых предупреждений, квалификация сторон, размер сделки, поведение продавца при ответах на запросы покупателя, а также наличие в договоре перечня исключений из заверений. Такой подход позволяет сохранить баланс между осмотрительностью покупателя и ответственностью продавца за достоверность предоставленных сведений.

Заверения и налоговые риски

Налоговые риски занимают особое место среди обстоятельств, которые могут быть предметом заверений. При покупке бизнеса или корпоративного актива покупатель фактически принимает на себя последствия прошлой деятельности компании. Если после закрытия сделки налоговый орган предъявит претензии за предшествующие периоды, экономическая ценность приобретенного актива может существенно снизиться.

Р.А. Шепенко указывает, что в сделках широко используются прямые и косвенные условия о налогообложении. Прямые условия могут касаться, например, налога на добавленную стоимость, а косвенные выражаются через положения о гарантиях, заверениях и возмещении потерь [3, с. 179]. Данная позиция позволяет рассматривать заверения не только как общий договорный инструмент, но и как способ управления налоговыми последствиями сделки.

Налоговые заверения могут касаться своевременной подачи деклараций, отсутствия задолженности по налогам и сборам, корректности применения налоговых вычетов, отсутствия необоснованной налоговой выгоды, соблюдения правил учета расходов, отсутствия нераскрытых налоговых проверок или претензий. В коммерческом обороте такие заверения имеют большое значение, поскольку налоговые последствия часто проявляются уже после перехода контроля над компанией.

При этом заверения не всегда способны полностью защитить покупателя. Даже если договор содержит подробные налоговые положения, покупателю может потребоваться доказывать наличие убытков, причинную связь, размер потерь и значение недостоверного заверения для заключения сделки. Поэтому заверения целесообразно сочетать с положениями о возмещении потерь. Такая конструкция позволяет заранее согласовать, какая сторона несет экономические последствия конкретного налогового риска.

Соотношение заверений и возмещения потерь

Статья 431.2 ГК РФ и статья 406.1 ГК РФ выполняют разные, но взаимосвязанные функции. Заверения об обстоятельствах направлены на подтверждение достоверности определенных сведений. Возмещение потерь позволяет заранее распределить последствия наступления согласованных обстоятельств, не обязательно связанных с нарушением обязательства.

В практическом договоре эти механизмы могут работать совместно. Например, продавец заверяет покупателя в отсутствии налоговой задолженности, нераскрытых проверок и спорных операций за определенный период. Одновременно стороны согласовывают обязанность продавца возместить имущественные потери покупателя, если после сделки будут доначислены налоги, пени или штрафы, относящиеся к периоду до перехода контроля над компанией.

Такое сочетание повышает предсказуемость сделки. Заверение фиксирует исходное состояние фактов, а возмещение потерь определяет экономический результат при наступлении риска. Если использовать только заверения, спор может сместиться в плоскость доказывания недостоверности сведений и размера убытков. Если использовать только возмещение потерь, может остаться неясным, какие именно факты продавец подтверждал, как достоверные. Совместное применение двух конструкций делает распределение рисков более точным.

Авторская позиция заключается в том, что для сложных предпринимательских сделок наиболее эффективна многоуровневая модель защиты. На первом уровне проводится раскрытие информации и комплексная проверка. На втором уровне фиксируются заверения об обстоятельствах. На третьем уровне устанавливаются последствия недостоверности заверений. На четвертом уровне закрепляется обязанность возместить потери по заранее согласованным рискам. Такая модель позволяет уменьшить неопределенность и снизить вероятность спора о том, кто должен нести последствия скрытых проблем.

Заверения об обстоятельствах стали важным элементом российского договорного права. Их значение особенно заметно в предпринимательских сделках, где одна сторона обладает большим объемом информации, а другая вынуждена принимать экономическое решение в условиях ограниченного доступа к внутренним данным объекта сделки.

Проведенный анализ позволяет сделать несколько выводов. Во–первых, заверения об обстоятельствах выполняют функцию перераспределения информационного риска. Они позволяют возложить последствия недостоверности сведений на сторону, которая предоставила эти сведения и находилась ближе к источнику информации. Во–вторых, комплексная проверка не должна автоматически лишать получателя заверений права на защиту. Для отказа в защите необходимо установить фактическое знание о недостоверности заверения или очевидное игнорирование прямо раскрытого риска. В–третьих, в налоговой сфере заверения имеют особую практическую ценность, поскольку налоговые последствия сделки могут проявиться после ее завершения. В–четвертых, наиболее устойчивый результат достигается при сочетании заверений с условиями о возмещении потерь.

Дальнейшее развитие судебной практики должно быть направлено на формирование ясных критериев должной осмотрительности. При этом важно сохранить самостоятельное значение заверений. Если получатель заверений будет нести риск любой информации, которую он теоретически мог обнаружить при проверке, статья 431.2 ГК РФ утратит большую часть своего защитного потенциала. Гражданский оборот нуждается в ином подходе, при котором осмот-

рительность покупателя сочетается с ответственностью продавца за достоверность предоставленных сведений.

Список использованных источников

1. Белокурова Д.В. Заверения об обстоятельствах. Особенности использования в российском договорном праве // Образование и право. 2025. № 1. С. 266–270. DOI 10.24412/2076–1503–2025–1–266–270.

2. Макаренков М.С. Некоторые проблемы применения института заверений об обстоятельствах в сделках слияний и поглощений по российскому праву // ПРЭД. 2025. № 1. С. 14–22.

3. Шепенко Р.А. Возмещение потерь и заверения об обстоятельствах в контексте налогового права. Вопросы теории и практики // Актуальные проблемы российского права. 2026. Т. 21. № 1. С. 179–194. DOI 10.17803/1994–1471.2026.182.1.179–194.

THE LEGAL ROLE OF REPRESENTATIONS CONCERNING CIRCUMSTANCES IN THE DISTRIBUTION OF CONTRACTUAL AND TAX RISKS IN RUSSIAN CIVIL LAW

D.S. Ibragimov[1], Z.T. Abdulaeva[1], E.S.–M. Akhyadov[2]

[1]Grozny State Oil Technical University named after M.D. Millionshchikov,
[2]Kadyrov Chechen State University,
Grozny, Russia

The article examines the significance of representations concerning circumstances as a civil law instrument for the distribution of contractual and tax risks. Special attention is paid to the use of representations in transactions involving the sale and purchase of shares and participatory interests, in the course of a comprehensive review of the transaction object, and in the agreement of terms on compensation for losses. The article substantiates the conclusion that representations concerning circumstances should not be regarded merely as an additional informational section of a contract. Their legal function consists in securing trust in the information provided by one party and in transferring the risk of its inaccuracy to the party that has more complete access to the relevant information. The issue of the buyer’s due diligence is analyzed separately, and it is emphasized that a comprehensive review itself should not automatically deprive a party of the right to rely on the inaccuracy of representations.

Keywords: representations concerning circumstances, contractual risks, compensation for losses, tax risks, due diligence, civil law, business transactions.

УДК 347.4

ПРАВОВАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ЗАВЕРЕНИЙ ОБ ОБСТОЯТЕЛЬСТВАХ В ГРАЖДАНСКОМ ОБОРОТЕ ПРИ РАСПРЕДЕЛЕНИИ ДОГОВОРНЫХ РИСКОВ

Д.С. Ибрагимов[1], З.Т. Абдулаева[1], Э.С.–М. Ахъядов[2]

[1]Грозненский государственный нефтяной технический университет им. М.Д. Миллионщикова,
[2]Чеченский государственный университет им. А.А. Кадырова,
г. Грозный, Россия

В статье рассматривается правовая природа заверений об обстоятельствах в российском гражданском праве и их значение для распределения договорных рисков. Особое внимание уделено связи заверений с комплексной проверкой контрагента, возмещением потерь и принципом добросовестности. Показано, что заверения об обстоятельствах не могут восприниматься только как техническое условие договора, поскольку их функция шире обычного информационного обмена между сторонами. Они формируют доверительную основу сделки, влияют на принятие экономического решения и создают специальный механизм защиты стороны, полагавшейся на достоверность предоставленных сведений. Авторская позиция состоит в том, что эффективность заверений зависит не только от формального закрепления в статье 431.2 ГК РФ, но и от того, насколько судебная практика готова разграничивать разумную осмотрительность стороны и ее фактическое знание о недостоверности заверений, комплексная проверка.

Ключевые слова: Заверения об обстоятельствах, гражданское право, договорные риски, возмещение потерь, добросовестность, ответственность, предпринимательский оборот.

Современный гражданский оборот все чаще строится не только на передаче имущества, выполнении работ или оказании услуг, но и на обмене юридически значимой информацией. Для сделок с долями, акциями, активами компании, инвестиционными проектами и сложными коммерческими договорами достоверность сведений нередко имеет такое же значение, как цена или срок исполнения обязательства. Сторона принимает решение о заключении договора, оценивая не только видимый предмет сделки, но и широкий круг обстоятельств, которые находятся в сфере знания другой стороны.

Заверения об обстоятельствах стали одним из инструментов, позволяющих закрепить такую информационную зависимость юридически. Их появление в российском праве нельзя рассматривать как простое заимствование англо–американской модели representations and warranties. Российская конструкция получила собственное содержание, поскольку действует внутри системы ГК РФ, где уже существуют правила о недействительности сделок,

убытках, преддоговорной ответственности, добросовестности и возмещении потерь.

Актуальность темы усиливается тем, что заверения об обстоятельствах активно используются в предпринимательских сделках, но их защитный потенциал раскрывается не всегда последовательно. Наиболее заметная проблема возникает при сочетании заверений и комплексной проверки. Комплексная проверка должна снижать риск инвестора или покупателя, однако в отдельных спорах сам факт проведения такой проверки начинает использоваться против стороны, которая полагалась на заверения. Возникает парадоксальная ситуация. Чем осторожнее действует участник оборота, тем выше вероятность, что ему откажут в защите со ссылкой на то, что он мог выявить недостоверность предоставленных сведений.

Правовая природа заверений об обстоятельствах

Статья 431.2 ГК РФ закрепляет возможность предоставления одной стороной другой стороне заверений об обстоятельствах, имеющих значение для заключения, исполнения или прекращения договора. К числу таких обстоятельств могут относиться полномочия на заключение договора, финансовое состояние, наличие лицензий, прав на имущество, отсутствие обременений, соответствие сделки применимому праву и иные факты, которые способны повлиять на волю контрагента.

В научной литературе заверения справедливо рассматриваются не как обычное договорное обещание, а как особая правовая конструкция, основанная на передаче информации. В.А. Хохлов указывает, что заверения не порождают обычных обязательств, но способны вызывать охранительные правоотношения при недостоверности сообщенных сведений [3, с. 63]. Данный подход представляется убедительным, поскольку заверитель не обязуется совершить действие в будущем. Он сообщает о факте, существующем в настоящем или прошлом, и берет на себя риск недостоверности такого сообщения.

Именно здесь проявляется ключевое отличие заверений от стандартных условий договора. Если сторона обязуется поставить товар, выполнить работу или оплатить цену, речь идет об исполнении обязательства. Если же сторона утверждает, что актив свободен от прав третьих лиц, корпоративные одобрения получены, налоговые риски отсутствуют или финансовая отчетность отражает действительное положение дел, правовое значение имеет не действие в будущем, а достоверность утверждения. В случае ложности такого утверждения нарушается не классическое обязательство по передаче результата, а доверительная информационная основа сделки.

Авторская позиция по данному вопросу состоит в том, что заверения об обстоятельствах следует понимать, как юридический механизм перераспределения информационного риска. В гражданском обороте информация распределена неравномерно. Продавец актива обычно лучше знает состояние бизнеса, корпоративные конфликты, налоговые претензии, структуру задолженности, действительность разрешений и договоров. Покупатель или инвестор может проводить проверку, но он не всегда способен получить полный доступ к внут-

ренним данным. Заверения позволяют перенести риск недостоверности информации на ту сторону, которая находится ближе к источнику сведений.

Заверения и Комплексная проверка в коммерческой практике выполняет функцию предварительной проверки объекта сделки. Она позволяет выявить юридические, финансовые, налоговые, корпоративные и операционные риски. На первый взгляд, комплексная проверка и заверения об обстоятельствах направлены на одну цель, а именно на снижение неопределенности. Однако их правовая логика различается.

Комплексная проверка означает активное поведение проверяющей стороны. Заверения, напротив, предполагают ответственность стороны, предоставляющей сведения. Проверка не заменяет заверения, а заверения не отменяют проверку. Эти инструменты должны работать совместно. Покупатель или инвестор анализирует доступные документы, но при этом вправе полагаться на то, что контрагент не сообщает ложные факты и не скрывает значимые обстоятельства.

В.Д. Конюшкевич обращает внимание на проблему правовой эффективности заверений в сделках M&A и венчурного инвестирования, когда проведение комплексная проверка начинает трактоваться судами как обстоятельство, ослабляющее защиту стороны, полагавшейся на заверения [2, с. 145]. Такая тенденция действительно создает риск обесценивания статьи 431.2 ГК РФ. Если сама проверка автоматически означает, что сторона должна была знать о недостоверности любого заверения, институт заверений теряет самостоятельное значение.

Научно обоснованным выглядит иной подход. Следует различать фактическое знание стороны и абстрактную возможность узнать о проблеме. Фактическое знание предполагает, что конкретный риск был выявлен, осознан и принят стороной при заключении договора. Абстрактная возможность означает лишь то, что при более глубокой проверке риск мог быть обнаружен. Смешение этих категорий приводит к неоправданному переносу риска недостоверной информации с заверителя на добросовестного контрагента.

Особенно остро данная проблема проявляется в венчурных сделках. Инвестор часто принимает решение в условиях высокой неопределенности, ограниченного объема документов и сжатых сроков. Стартап может не иметь стабильной отчетности, длительной истории деятельности, крупных активов или развитой системы корпоративного управления. В такой ситуации заверения становятся не формальностью, а одним из немногих механизмов юридической защиты вложений.

Соотношение заверений и возмещения потерь

Заверения об обстоятельствах тесно связаны с более широкой темой распределения договорных рисков. Российское право использует для этого несколько инструментов. К ним относятся убытки, неустойка, отказ от договора, недействительность сделки, возмещение потерь по статье 406.1 ГК РФ и специальные договорные оговорки о рисках.

Возмещение потерь имеет особое значение, поскольку оно применяется к имущественным потерям, не связанным с нарушением обязательства стороной. Д.Е. Богданов отмечает, что категория indemnity в англо–американском праве является широкой и охватывает различные способы распределения потерь, а российская статья 406.1 ГК РФ ориентирована прежде всего на договорное принятие риска имущественных потерь [1, с. 174]. Этот вывод важен для понимания того, что российский механизм возмещения потерь нельзя полностью отождествлять с иностранной моделью indemnity.

В практическом плане заверения и возмещение потерь могут дополнять друг друга. Заверения фиксируют достоверность определенных обстоятельств. Соглашение о возмещении потерь заранее распределяет экономические последствия наступления конкретных рисков. Например, продавец бизнеса может заверить покупателя в отсутствии налоговых претензий за определенный период, а также принять на себя обязанность компенсировать потери, если такие претензии возникнут после закрытия сделки и будут относиться к прошлой деятельности компании.

Однако между этими механизмами нужно проводить границу. Ответственность за недостоверные заверения возникает из ложности предоставленной информации и разумного полагания другой стороны на ее достоверность. Возмещение потерь может быть связано с наступлением заранее согласованного обстоятельства, даже если само по себе оно не является нарушением договора. Такая разница имеет значение для доказывания, расчета компенсации и оценки поведения сторон.

Представляется, что наиболее эффективная договорная модель должна включать несколько уровней защиты. Первый уровень связан с раскрытием информации в ходе переговоров и due diligence. Второй уровень выражается в заверениях об обстоятельствах. Третий уровень закрепляется через последствия недостоверности заверений, включая убытки, неустойку, отказ от договора или специальную компенсационную оговорку. Четвертый уровень может состоять в возмещении потерь по заранее определенным рискам. Такая конструкция снижает неопределенность и делает договор не просто текстом о правах и обязанностях, а рабочей картой распределения рисков.

Проблема добросовестности и судебной оценки поведения сторон

Принцип добросовестности играет центральную роль в применении заверений об обстоятельствах. Он защищает сторону, которая разумно полагалась на предоставленные сведения, но одновременно препятствует злоупотреблению правом. Если контрагент достоверно знал о ложности заверения, а затем попытался взыскать убытки, его поведение не может получать судебную защиту. Однако добросовестность не должна превращаться в инструмент чрезмерного давления на проверяющую сторону.

На практике требуется более тонкий стандарт оценки. Суду важно установить, какие именно документы были раскрыты, какие риски были прямо обозначены, какие вопросы задавались в ходе проверки, давались ли ответы, содержались ли в договоре исключения из заверений, были ли спорные обстоя-

тельства включены в письмо о раскрытии информации или аналогичный документ. Только после этого можно делать вывод о том, знала ли сторона о недостоверности заверения.

Авторская научная позиция заключается в том, что презумпция знания проверяющей стороны должна применяться крайне осторожно. Сам факт комплексной проверки не равен знанию обо всех скрытых рисках. Комплексная проверка не снимает с заверителя обязанность сообщать достоверные сведения. Иной подход фактически поощряет информационную пассивность или даже недобросовестное умолчание той стороны, которая обладает более полным знанием об объекте сделки.

Для повышения правовой эффективности заверений целесообразно закрепить в судебной практике несколько ориентиров.

1. Проведение комплексная проверка само по себе не доказывает знание стороны о недостоверности заверений.

2. Отказ в защите возможен только при установлении фактического знания или очевидного игнорирования прямо раскрытого риска.

3. Бремя доказывания знания должно лежать на стороне, которая ссылается на недобросовестность контрагента.

4. Заверения должны толковаться с учетом их экономической функции, а именно перераспределения информационного риска.

5. В предпринимательских сделках особое значение имеет качество договорной документации, включая перечень исключений, порядок раскрытия информации и последствия недостоверности заверений.

Такая модель позволяет сохранить баланс интересов. Она не освобождает покупателя или инвестора от разумной осмотрительности, но и не превращает комплексная проверка в основание для автоматического отказа в защите. В результате заверения сохраняют самостоятельное значение и продолжают выполнять функцию укрепления доверия в обороте.

Заверения об обстоятельствах занимают особое место в российском гражданском праве. Они находятся на пересечении договорного права, информационных обязанностей, преддоговорной ответственности, принципа добросовестности и механизмов распределения рисков. Их значение особенно велико в сложных предпринимательских сделках, где одна сторона объективно обладает большим объемом информации, чем другая.

Проведенный анализ позволяет сделать вывод, что эффективность заверений зависит от трех условий. Первое условие связано с качеством самих договорных формулировок. Заверения должны быть конкретными, проверяемыми и связанными с обстоятельствами, имеющими значение для сделки. Второе условие касается судебной практики. Суды должны разграничивать фактическое знание стороны и гипотетическую возможность выявить риск при более глубокой проверке. Третье условие выражается в правильном сочетании заверений с комплексная проверка и возмещением потерь.

Заверения не должны подменять комплексную проверку, но и комплексная проверка не должна уничтожать защитную функцию заверений. Их сов-

местное применение способно повысить предсказуемость гражданского оборота, снизить конфликтность инвестиционных и корпоративных сделок, а также укрепить доверие между участниками предпринимательских отношений. Для российского права это особенно важно, поскольку формирование устойчивой практики применения статьи 431.2 ГК РФ еще продолжается, а потребность бизнеса в надежных инструментах защиты от информационных рисков уже является очевидной.

Список использованных источников

1. Богданов Д.Е. Возмещение потерь в российском и зарубежном праве // Lex Russica. 2017. № 5. С. 174–193. DOI 10.17803/1729–5920.2017.126.5.174–193.

2. Конюшкевич В.Д. Проблема правовой эффективности института заверений об обстоятельствах при проведении комплексная проверкав сделках M&A и венчурного инвестирования // Государственная служба и кадры. 2025. № 2. С. 145–150. DOI 10.24412/2312–0444–2025–2–145–150.

3. Хохлов В.А. Юридически значимые заверения в гражданском праве России // Журнал российского права. 2016. № 2. С. 63–71.

LEGAL EFFECTIVENESS OF REPRESENTATIONS CONCERNING CIRCUMSTANCES IN CIVIL TRANSACTIONS IN THE DISTRIBUTION OF CONTRACTUAL RISKS

D.S. Ibragimov[1], Z.T. Abdulaeva[1], E.S.–M. Akhyadov[2]

[1]Grozny State Oil Technical University named after M.D. Millionshchikov,
[2]Kadyrov Chechen State University,
Grozny, Russia

The article examines the legal nature of representations concerning circumstances in Russian civil law and their significance for the distribution of contractual risks. Special attention is paid to the connection between representations, counterparty due diligence, indemnification of losses, and the principle of good faith. It is shown that representations concerning circumstances cannot be regarded merely as a technical contractual term, since their function is broader than the ordinary exchange of information between the parties. They form a trust–based foundation for the transaction, influence the adoption of an economic decision, and create a special mechanism for protecting the party that relied on the accuracy of the information provided. The author's position is that the effectiveness of representations depends not only on their formal consolidation in Article 431.2 of the Civil Code of the Russian Federation, but also on the extent to which judicial practice is prepared to distinguish between a party's reasonable diligence and its actual knowledge of the inaccuracy of representations.

Keywords: representations concerning circumstances, civil law, contractual risks, indemnification of losses, good faith, liability, business transactions.

УДК 614.841

ОПТИМАЛЬНАЯ РАБОТОСПОСОБНОСТЬ НАСОСНО–РУКАВНЫХ СИСТЕМ ПРИ ПОДАЧЕ ВОДЫ СПОСОБОМ ПЕРЕКАЧКИ

А.Н. Иванов, А.А. Антонов, Д.С. Белкин, С.С. Белкина

Уральский институт ГПС МЧС России,
г. Екатеринбург, Россия

В статье рассматриваются условия обеспечения оптимальной работоспособности насосно–рукавных систем при подаче воды методом перекачки. Особое внимание уделено выбору рациональных режимов работы насосно–рукавных систем, снижению энергозатрат, поддержанию требуемых параметров давления и расхода, а также повышению надежности системы.

Ключевые слова: водоснабжение, перекачка, насосно–рукавная система, повышение надежности.

Тушение пожаров должно обеспечиваться необходимым количеством огнетушащих веществ. Ограниченный запас воды в емкостях пожарных автоцистерн и потребность ее подачи с большим расходом приводит к необходимости организации бесперебойной подачи воды к месту пожара различными способами. Одним из таких способов является – перекачка. Доставка воды к месту пожара способом перекачки осуществляется в тех случаях, когда удаленность противопожарного водоисточника превышает боле 1 км, или когда пожарный насос, установленный на пожарном автомобиле, не обеспечивает требуемый расход непосредственно от места забора воды [1].

Перекачка представляет собой последовательную передачу воды от одного насосного агрегата к другому с последующей подачей к месту пожара. Существует несколько видов перекачки: из насоса в насос; из насоса в цистерну; из насоса в промежуточную емкость; комбинированный способ [2].

Основным назначением перекачки является обеспечение бесперебойной подачи воды к месту пожара при значительном удалении доступного водоисточника. Такой способ позволяет преодолеть расстояние, на котором подача воды одним насосом становится недостаточной или невозможной.

Перекачка позволяет использовать естественные и искусственные водоисточники, удаленные от объекта пожара, поддерживать продолжительную работу пожарных стволов и обеспечивать водой несколько участков тушения. Благодаря этому уменьшается зависимость подразделений от ограниченного запаса воды, находящегося в цистернах пожарных автомобилей.

Насосно–рукавные системы (НРС) включают в себя насос, рукавные (магистральные и рабочие) линии, соединительная арматура, приборы подачи огнетушащих веществ. Каждый элемент системы выполняет определенную функцию и влияет на ее общую работоспособность.

Пожарный насос (АЦ, АНР, ПНС) устанавливается непосредственно у водоисточника и обеспечивает первоначальный забор воды. Промежуточные

насосы принимают поступающую воду, повышают ее давление и передают дальше по магистральной линии. Разветвление от головной насоса обеспечивает распределение воды между пожарными стволами, лафетными установками и другой техникой.

Магистральные и рабочие линии выполняют транспортную функцию. Их состояние, диаметр, протяженность и способ прокладки непосредственно влияют на объем воды, который может быть доставлен к месту пожара. Соединительная арматура обеспечивает объединение, разделение и переключение потоков.

Работоспособность такой системы определяется не производительностью отдельного насоса, а согласованностью всех ее элементов. Даже мощная насосная установка не сможет обеспечить необходимый результат при недостаточной пропускной способности рукавов, неправильном размещении промежуточных насосов или нарушении режима работы оборудования.

Под оптимальностью работоспособности НСР понимается способность системы продолжительно, без перебоев в работе, обеспечивать заданные расход и давление при допустимой нагрузке на насосы и рукавные линии. А в условиях перекачки еще и сохранении необходимого входного давления на промежуточных насосах и рациональном использовании технического оборудования.

Рассмотрим более подробно каждый из способов перекачки. Доставка воды при перекачке из насоса в насос осуществляется как последовательно (по одной магистральной линии), так и параллельно (по двум параллельным магистральным линиям). При использовании данной схемы вода из напорной линии одного пожарного автомобиля поступает непосредственно во всасывающую полость насоса следующего автомобиля. Каждая промежуточный насос повышает давление и передает воду дальше.

Преимуществами данного способа являются относительная быстрота развертывания и отсутствие необходимости использовать промежуточные емкости. При согласованной работе насосов обеспечивается непрерывное движение воды по всей магистральной линии.

Недостатком является взаимная зависимость всех насосных станций. Изменение подачи одного насоса отражается на работе остальных элементов системы. Чрезмерное снижение давления перед промежуточным насосом может нарушить устойчивость подачи, а резкое повышение давления способно создать опасную нагрузку на рукава и соединения. Поэтому такая схема требует постоянной связи между водителями работающих на насосах и точного регулирования режима работы.

Способ перекачки из насоса в цистерну или промежуточную емкость предусматривает подачу воду от насоса в промежуточную емкость (бак, резервуар, колодец, пожарный водоем и др.), из которой ее забирает следующий насос, стоящий в системе перекачке. В качестве такой емкости может использоваться пожарная автоцистерна.

Промежуточная емкость разделяет систему на относительно самостоятельные участки. Благодаря запасу воды кратковременное изменение произво-

дительности одного насоса не приводит к немедленному прекращению подачи на последующих участках.

Преимуществом является более простое регулирование работы насосных станций. Воитель пожарного автомобиля, работающий на пожарном насосе, может ориентироваться на уровень воды в емкости и своевременно изменять производительность насоса. Однако этот способ требует дополнительной техники, увеличивает время развертывания и предполагает непрерывный контроль наполнения резервуара или емкости пожарной автоцистерны.

Комбинированная подача воды в перекачку сочетает все вышеперечисленные способы и предусматривает одновременное использование подачи воды как между насосами, так с использованием промежуточной емкости. Чаще всего такой вариант применяется при сложном рельефе местности, большой протяженности линии или использовании насосов с различными техническими характеристиками. Промежуточная емкость может размещаться на наиболее сложном участке трассы либо непосредственно возле места пожара. Это позволяет создать резерв воды и уменьшить влияние возможных перебоев на работу подразделений.

Одним из основных факторов, обеспечивающих оптимальность работоспособности НРС является техническая характеристика насосов. Насосные установки должны обеспечивать необходимую подачу воды и работать в согласованном режиме. Если производительность насоса установленного на водоисточник ниже производительности последующих насосов, возникает недостаток поступающей воды. Или, наоборот, если насос на водоисточнике подает чрезмерный объем воды, давление в линии может превысить допустимый уровень.

Также большое значение имеет состояние пожарных рукавов в магистральных линиях. Загрязнение, повреждение внутреннего покрытия, перегибы, деформация и утечки увеличивают сопротивление движению воды. Неправильная прокладка рукавной линии способна существенно снизить ее пропускную способность даже при исправной работе насосов.

На эффективность системы влияет диаметр рукавов. Магистральные линии большего диаметра создают меньшее сопротивление движению воды. Кроме того, необходимо на месте перекачки создавать резерв пожарных рукавов, и в случае порыва их или остановки насоса особенно в зимнее время, можно было их быстро заменить и продолжить подачу.

Существенное воздействие оказывает рельеф местности. На подъемах требуется дополнительный напор, а на спусках возможно чрезмерное повышение давления. По этой причине промежуточные насосы нельзя размещать только через одинаковые расстояния без учета местности.

Работоспособность зависит и от количества соединений, разветвлений и другой арматуры. Каждый такой элемент создает дополнительное сопротивление и потери напора. Кроме того, места соединений являются потенциальными участками возникновения утечек и требуют контроля.

Оптимальной работоспособностью НРС следует считать режим, при котором система устойчиво обеспечивает необходимый расход воды, а насосы работают в допустимом диапазоне. При этом в рукавных линиях не возникает чрезмерного давления, на входе промежуточных насосов сохраняется необходимый запас воды, а у места пожара обеспечиваются условия для работы приборов подачи.

Нагрузка между насосами должна распределяться равномерно. Ситуация, при которой один насос работает с минимальной нагрузкой, а другой находится на пределе технических возможностей, указывает на нерациональное построение системы.

Надежность НРС обеспечивается исправностью оборудования, созданием резерва пожарной техники и подготовленностью личного состава. На наиболее ответственных направлениях целесообразно предусматривать резерв пожарных рукавов, соединительные головки и инструменты для устранения повреждений (зажимы).

Рукава должны быть защищены в местах пересечения транспортных путей. Не допускаются их резкие перегибы, скручивание и соприкосновение с поверхностями, способными вызвать механическое или температурное повреждение.

Особую опасность представляет резкое открытие или закрытие арматуры, способное вызвать гидравлический удар. Все изменения режима необходимо выполнять плавно и согласовывать с операторами соседних насосных станций.

Устойчивая связь между участниками перекачки является обязательным условием управления системой. Водители пожарных автомобилей, работающих на насосах, должны своевременно сообщать об изменении давления, неисправностях, повреждении рукавов и необходимости корректировки подачи.

Таким образом, насосно–рукавную систему необходимо рассматривать как единый комплекс, в котором надежность водоснабжения определяется не отдельным техническим средством, а правильным взаимодействием всех элементов.

Список использованных источников

1. Дупляков, Г.С. Критерии рациональной организации перекачки, подвоза воды для нужд пожаротушения / Г.С. Дупляков, О.С. Малютин, Д.А. Лаптев // Научно–аналитический журнал "Вестник Санкт–Петербургского университета Государственной противопожарной службы МЧС России". – 2020. – № 1. – С. 83–93. – EDN HKCRBS.

2. Тарасов, С.В. Организация и расчёт количества автоцистерн для подвоза воды к месту пожара в сельских и городских поселениях / С.В. Тарасов, Д.Ю. Пигусов, Н.С. Пустовалова // Пожары и чрезвычайные ситуации: предотвращение, ликвидация. – 2025. – № 2. – С. 43–54. – DOI 10.25257/FE.2025.2.43–54. – EDN MUSRZS.

OPTIMAL PERFORMANCE OF PUMP-HOSE SYSTEMS WHEN SUPPLYING WATER USING THE PUMPING METHOD

A.N. Ivanov, A.A. Antonov, D.S. Belkin, S.S. Belkina

Ural Institute of State Fire Service of EMERCOM of Russia, Yekaterinburg, Russia

The article examines the conditions for ensuring optimal performance of pump-hose systems when supplying water using the pumping method. Special attention is paid to selecting rational operating modes for pump-hose systems, reducing energy consumption, maintaining the required pressure and flow parameters, and increasing the system's reliability.

Keywords: water supply, pumping, pump–and–hose system, reliability improvement.

УДК 331.108.2

УПРАВЛЕНИЕ КАДРОВЫМ ОБЕСПЕЧЕНИЕМ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ ВУЗА В УСЛОВИЯХ КАДРОВОГО КРИЗИСА: ПРОБЛЕМЫ И РЕШЕНИЯ

В.Д. Иванова

Санкт–Петербургский государственный университет гражданской авиации имени Главного маршала авиации А.А. Новикова, г. Санкт–Петербург, Россия

В статье рассматриваются проблемы управления кадровым обеспечением образовательных программ высшего образования в условиях системного кадрового кризиса. На основе анализа динамики кадровых и образовательных показателей ФГБОУ ВО «Санкт–Петербургский государственный университет гражданской авиации имени Главного маршала авиации А.А. Новикова» за 2015–2025 гг. выявлены устойчивые негативные тренды, создающие риски для аккредитации и конкурентоспособности вуза. Проведена диагностика текущего процесса подготовки кадровых справок по образовательным программам, выявившая высокую трудоемкость и низкую периодичность мониторинга. Предложено управленческое решение по автоматизации процесса на базе платформы «1С:Университет ПРОФ» с переходом на семестровый цикл мониторинга. Рассчитана экономическая эффективность предлагаемого решения.

Ключевые слова: управление персоналом, кадровое обеспечение образовательных программ, профессорско–преподавательский состав, автоматизация управления вузом, 1С:Университет, кадровый кризис высшей школы.

Система высшего образования России в настоящее время находится в фазе глубоких структурных изменений. Ожидаемый переход на новую национальную модель высшего образования предполагает увеличение сроков обучения по программам базового высшего образования (пришедшего на смену бакалавриата) до 5–6 лет, что в среднесрочной перспективе приведет к росту потребности в профессорско–преподавательском составе. Однако, как показывают отраслевые исследования, система высшего образования уже сегодня испытывает системный кадровый кризис [1; 2].

Согласно данным статистических сборников НИУ ВШЭ, численность профессорско–преподавательского состава в российских вузах за последние семь лет сократилась на 29 тыс. человек. Доля ППС в возрасте до 30 лет в среднем по стране не превышает 6 %, в то время как доля лиц старше 60 лет составляет более 28 % [1]. Эти процессы создают реальную угрозу преемственности научных школ и качеству образовательного процесса. Для отраслевых вузов, таких как Санкт–Петербургский государственный университет гражданской авиации (СПбГУ ГА), эти вызовы усугубляются необходимостью сохранения уникальных компетенций и подготовки высококвалифицированных специалистов для стратегически важной отрасли.

В этих условиях эффективное управление кадровым потенциалом становится не просто задачей кадровой службы, а ключевым фактором стратегической конкурентоспособности университета. Однако, как показывает анализ практики управления в высшей школе, процесс подготовки кадровых справок по каждой образовательной программе остается крайне трудоемким и осуществляется в ручном режиме с использованием разрозненных Excel–файлов.

Анализ данных Мониторинга деятельности образовательных организаций высшего образования за 2015–2025 гг. по СПбГУ ГА выявляет устойчивые негативные тренды [3]. Общая численность студентов сократилась за 10 лет с 7187 до 3959 человек (CAGR –5,78 %). Численность ППС сократилась с 282 до 243 человек (CAGR –1,45 %). При этом контингент студентов сокращается в 4 раза быстрее, чем численность ППС.

Особую тревогу вызывает динамика возрастной структуры. Доля ППС в возрасте до 40 лет сократилась с 20,9 % в 2015 г. до 13,99 % в 2025 г. (CAGR –3,97 %). Доля преподавателей старше 65 лет остается на стабильно высоком уровне – 27–29 %. Доля преподавателей, имеющих ученые степени, за этот же период сократилась с 60,7 % до 57,2 %, что создает аккредитационные риски для отдельных образовательных программ.

Выявлен разрыв между тремя контурами регулирования кадрового обеспечения: трудоустройство (в соответствии с Приказом Минтруда № 1н), аккредитация (ФГОС ВО) и эффективность вуза (Приказ Минобрнауки № 441). Каждый контур предъявляет разные требования, использует различные методики расчета и обслуживается разными подразделениями. Это приводит к рискам рассогласования: кадровые решения (прием на работу, распределение нагрузки) принимаются без учета их влияния на показатели ФГОС и KPI вуза, а риски выявляются постфактум.

Текущий процесс подготовки кадровых справок для 200 образовательных программ включает 8 этапов, выполняемых в ручном режиме. По данным опроса заведующих кафедрами, годовые трудозатраты составляют 200 человеко–дней. При средней заработной плате ППС 172,67 тыс. руб. (по данным Мониторинга ВО, 2025 г.) и 6–дневной рабочей неделе стоимость 1 рабочего дня составляет 6641,15 руб. Текущие годовые затраты на ручной процесс составляют 1328230 руб.

На основе сравнительного анализа предложено внедрение готового отраслевого продукта «1С:Университет ПРОФ». Ключевые аргументы: наличие встроенной интеграции с 1С:Зарплата и кадры, поддержка форматов учебных планов из системы «Шахты», гарантированное обновление под изменения ФГОС и приказов Минобрнауки, а также более низкие риски и сроки внедрения по сравнению с самостоятельной разработкой.

Инвестиции в проект составляют 1553500 руб. (лицензии, внедрение, обучение, резерв). Планируемое сокращение времени на подготовку справок – 70 % (автоматизация рутинных операций при сохранении управленческих решений за заведующими кафедрами). Годовая экономия фонда оплаты труда – 929761 руб. Ежегодное сопровождение – 364000 руб. Чистая годовая экономия с учетом сопровождения – 565761 руб. Простая окупаемость – 20 месяцев, окупаемость с учетом сопровождения – 33 месяца.

Предлагаемое управленческое решение – внедрение цифровой панели кадрового обеспечения образовательных программ на базе «1С:Университет ПРОФ» – позволяет перейти от ручного годового сбора данных к автоматизированному семестровому мониторингу. Ключевые изменения регламента: периодичность мониторинга – 2 раза в год; сокращение трудозатрат на 70 %; выявление рисков на стадии планирования (за 2 недели до начала семестра). Дорожная карта предусматривает 6–месячный цикл внедрения с обязательным пилотным этапом на 2–3 кафедрах.

Таким образом, предложенное управленческое решение позволяет не только оптимизировать трудозатраты, но и перевести кадровое обеспечение образовательных программ на качественно новый уровень управления, соответствующий современным вызовам цифровой экономики и стратегическим задачам развития университета.

Список использованных источников

1. Индикаторы образования: 2024: статистический сборник / Н.В. Бондаренко, Т.А. Варламова, Л.М. Гохберг и др.; Нац. исслед. ун–т «Высшая школа экономики». – М.: ИСИЭЗ ВШЭ, 2024. – 416 с. – ISBN 978–5–7598–3010–8. URL: https://fgosvo.ru/uploadfiles/metod/Indicators_education_2024.pdf?ysclid=mtbu72cawv432152270 (дата обращения 26.08.2026)

2. Иванова М.О., Иванов Е.Д. Проблемы кадрового обеспечения в высших учебных заведениях гражданской авиации // Экономика труда. – 2023. – Т. 10. – № 9. – С. 1387–1406. – DOI 10.18334/et.10.9.118973.

3. Информационно–аналитические материалы по результатам проведения мониторинга эффективности деятельности образовательных организаций выс-

шего образования 2025 года // ФГБОУ ВО СПбГУ ГА. URL: https://monitoring.miccedu.ru/iam/2025/_vpo/inst.php?id=1735 (дата обращения: 27.08.2026).

PERSONNEL MANAGEMENT OF UNIVERSITY EDUCATIONAL PROGRAMS IN THE CONTEXT OF THE PERSONNEL CRISIS: PROBLEMS AND SOLUTIONS

V.D. Ivanova

St. Petersburg State University of Civil Aviation named after A.A. Novikov, St. Petersburg, Russia

The article examines the problems of managing the staffing of educational programs of higher education in the context of a systemic personnel crisis. Based on the analysis of the dynamics of personnel and educational indicators of the St. Petersburg State University of Civil Aviation for 2015–2025, stable negative trends have been identified that create risks for accreditation and competitiveness of the university. The diagnostics of the current process of preparing personnel certificates for educational programs has been carried out, revealing high labor intensity and low frequency of monitoring. A management solution is proposed to automate the process based on the 1C:University PROF platform with the transition to a semester monitoring cycle. The economic efficiency of the proposed solution is calculated.

Keywords: personnel management, staffing of educational programs, teaching staff, automation of university management, 1C:University, personnel crisis in higher education.

УДК 656.7

УПРАВЛЕНИЕ КАДРОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ КАК ФАКТОР КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ АВИАЦИОННОГО ВУЗА В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

Е.Д. Иванов

Санкт–Петербургский государственный университет гражданской авиации имени Главного маршала авиации А.А. Новикова, г. Санкт–Петербург, Россия

В статье рассматривается роль управления кадровым потенциалом в обеспечении конкурентоспособности высших учебных заведений гражданской авиации. Выявлены основные проблемы кадрового обеспечения авиационных вузов, среди которых снижение численности профессорско–преподавательского состава, сокращение доли преподавателей с учеными степенями и устаревание кадрового состава. Предложены направления совершен-

ствования управления персоналом авиационных вузов, включающие привлечение молодых преподавателей, формирование кадрового резерва, синтез научной и образовательной деятельности.

Ключевые слова: конкурентоспособность вуза, управление кадровым потенциалом, профессорско–преподавательский состав, гражданская авиация, управление персоналом.

В условиях внешней нестабильности и структурной перестройки российской экономики вопросы обеспечения конкурентоспособности организаций приобретают особую актуальность. Это в полной мере относится к высшим учебным заведениям гражданской авиации, которые осуществляют подготовку кадров для одной из наиболее технологически сложных и стратегически значимых отраслей. Конкурентная среда сферы авиационного образования характеризуется многослойностью: конкурируют не только сами вузы, но и реализуемые ими образовательные программы, а также организационные структуры, обеспечивающие непрерывное профессиональное обучение. В этих условиях ключевым фактором, определяющим конкурентные позиции вуза, становится его кадровый потенциал.

Цель настоящего исследования – выявление роли управления кадровым потенциалом в обеспечении конкурентоспособности авиационного вуза и обоснование направлений его совершенствования.

Сфера авиационного образования представлена тремя вертикально–интегрированными учебными комплексами, подведомственными Федеральному агентству воздушного транспорта, каждый из которых включает не только вуз, но и сеть филиалов и колледжей.

Конкурентная среда авиационного образования может быть структурирована по трем уровням. Первый уровень – конкуренция между вузами гражданской авиации. Второй уровень – конкуренция между организационными структурами, формируемыми для реализации непрерывного профессионального образования (повышение квалификации, переподготовка). Третий уровень – конкуренция между отдельными образовательными программами и направлениями подготовки.

Особого внимания заслуживают непрофильные образовательные программы (экономика, менеджмент, управление персоналом, юриспруденция и др.). По этим направлениям авиационные вузы конкурируют с сотнями учебных заведений страны. В таких условиях ключевым конкурентным преимуществом становится отраслевая специфика подготовки – знание особенностей гражданской авиации, понимание специфики управления в организациях воздушного транспорта и обеспечения безопасности полетов.

Образовательные услуги обладают свойством неотделимости от производителя. Качество образовательного процесса напрямую зависит от квалификации, опыта и профессиональных компетенций преподавателей. Это делает кадровый потенциал вуза его важнейшим стратегическим ресурсом. Применительно к авиационному вузу кадровый потенциал включает не только формальные квалификационные характеристики (наличие ученых степеней и званий, стаж

работы), но и способность к передаче «неявного знания» – отраслевого опыта, профессиональной культуры, ценностей авиационного сообщества.

Анализ кадрового обеспечения авиационных вузов позволяет выявить ряд негативных тенденций.

Во–первых, во всех авиационных вузах наблюдается снижение численности штатного профессорско–преподавательского состава. Наиболее существенное сокращение отмечено в СПбГУ ГА им. А.А. Новикова, что сопряжено с общим снижением контингента обучающихся.

Во–вторых, доля преподавателей, имеющих ученую степень, в двух из трех вузов не достигает нормативных значений, установленных аккредитационными показателями (60 %). Особенно остро эта проблема стоит в УИ ГА им. Б.П. Бугаева, где соответствующий показатель составляет чуть более половины от требуемого уровня, хотя наблюдается устойчивая тенденция к его росту.

В–третьих, настораживает возрастная структура профессорско–преподавательского состава. Доля преподавателей старше 65 лет превышает долю лиц моложе 40 лет. Проблема «старения» кадрового состава вузов остается острой, что создает угрозу потери преемственности научных школ и педагогических традиций.

В–четвертых, существенно различается уровень оплаты труда профессорско–преподавательского состава в разных вузах, что обусловлено как региональными различиями, так и разной результативностью. Это создает неравные условия конкуренции за квалифицированные кадры.

В–пятых, наблюдается резкое сокращение численности научных работников в вузах гражданской авиации, что создает угрозу отрыва авиационного образования от актуальных научных исследований и снижает инновационный потенциал образовательных программ.

Указанные тенденции создают реальные угрозы конкурентоспособности авиационных вузов, поскольку снижают качество кадрового обеспечения образовательного процесса и затрудняют выполнение требований аккредитационного мониторинга.

Обеспечение конкурентоспособности авиационного вуза в долгосрочной перспективе требует реализации комплекса мер по совершенствованию управления кадровым потенциалом.

Первое направление – привлечение и закрепление молодых преподавателей. Необходимо целенаправленно вовлекать в преподавательскую деятельность талантливую молодежь – выпускников аспирантуры и магистратуры. Важную роль здесь играет развитие института наставничества, когда опытные преподаватели передают молодым коллегам не только методические знания, но и профессиональные компетенции, формирующие приверженность гражданской авиации.

Второе направление – повышение квалификации и получение ученых степеней профессорско–преподавательским составом. Для увеличения доли преподавателей с учеными степенями необходимо создавать условия для защиты кандидатских и докторских диссертаций. Это требует не только материального стимулирования, но и организационной поддержки – выделения времени на научную работу, помощи в публикационной деятельности, снижения аудиторной нагрузки на период подготовки диссертации.

Третье направление – формирование кадрового резерва. Внешний кадровый резерв из числа специалистов–практиков организаций воздушного транспорта позволяет обеспечивать практико–ориентированность образовательного процесса. Внутренний кадровый резерв создается из сотрудников вуза, имеющих высокий управленческий и творческий потенциал. Формирование резерва – важнейший инструмент стратегического управления персоналом, обеспечивающий преемственность и снижение рисков при смене ключевых сотрудников.

Четвертое направление – синтез научной и образовательной деятельности. Усиление научно–исследовательской составляющей в работе преподавателей повышает их компетенции и качество преподавания. Научно–исследовательская работа обучающихся также является важным элементом вовлечения молодежи в авиационную науку и формирования кадрового резерва для вуза.

Пятое направление – совершенствование системы мотивации. В условиях ограниченных бюджетных возможностей важную роль играет нематериальная мотивация – признание заслуг, карьерный рост, участие в принятии управленческих решений, формирование корпоративной культуры. Это особенно актуально для молодых преподавателей, для которых перспективы профессионального роста часто важнее сиюминутного материального вознаграждения.

Проведенное исследование позволяет сделать следующие выводы.

Конкурентоспособность авиационного вуза в современных условиях определяется, прежде всего, его кадровым потенциалом, особенно качественными характеристиками профессорско–преподавательского состава: долей лиц с учеными степенями, возрастной структурой, отраслевым опытом.

В вузах гражданской авиации сложился ряд негативных тенденций: сокращение численности профессорско–преподавательского состава, снижение доли преподавателей с учеными степенями, «старение» кадрового состава. Эти тенденции создают угрозы для выполнения аккредитационных показателей и ухудшения конкурентных позиций отраслевых вузов.

Совершенствование управления кадровым потенциалом требует системного подхода, включающего привлечение молодых преподавателей, повышение квалификации, формирование кадрового резерва, синтез науки и образования, развитие мотивационных механизмов.

В условиях внешней нестабильности особое значение приобретает ориентация на внутренние резервы повышения конкурентоспособности, и важнейшим из них является целенаправленная, системная работа с кадровым потенциалом. Только при этом условии авиационные вузы смогут сохранить и укрепить свои конкурентные позиции, обеспечивая отрасль высококвалифицированными специалистами.

Список использованных источников

1. Иванов Е.Д. Кадровый потенциал как фактор конкурентного преимущества вуза // Менеджмент в социальных и экономических системах: сборник статей XIV Международной научно–практической конференции. – Пенза: ПГАУ, 2022. – С. 206–209. – EDN CNVUWH.

2. Иванова М.О., Иванов Е.Д. Конкурентное положение реализуемых в вузах гражданской авиации направлений подготовки и специальностей // Эко-

номика, предпринимательство и право. – 2023. – Т. 13, № 11. – С. 5255–5270. – DOI 10.18334/epp.13.11.119713. – EDN WJRHOP.

3. Иванов Е.Д. Конкурентная среда высших учебных заведений гражданской авиации // Лидерство и менеджмент. – 2023. – Т. 10, № 4. – С. 1485–1498. – DOI 10.18334/lim.10.4.119471. – EDN TPBMSN.

4. Иванов Е.Д. Развитие кадрового потенциала профессорско–преподавательского состава высших учебных заведений Российской Федерации // Экономика труда. – 2023. – Т. 10, № 8. – С. 1237–1252. – DOI 10.18334/et.10.8.118918. – EDN QRCXQA.

5. Информационно–аналитические материалы по результатам проведения мониторинга деятельности образовательных организаций высшего образования [Электронный ресурс]. – URL: https://monitoring.miccedu.ru/?m=vpo (дата обращения: 28.09.2023).

CADRE POTENTIAL MANAGEMENT AS A FACTOR OF COMPETITIVENESS OF AN AVIATION UNIVERSITY IN MODERN CONDITIONS

E.D. Ivanov

Saint Petersburg State University of Civil Aviation named after Chief Marshal of Aviation A.A. Novikov, Saint Petersburg, Russia

The article examines the role of cadre potential management in ensuring the competitiveness of higher educational institutions of civil aviation. The main problems of cadre provision of aviation universities are identified, including a decrease in the number of teaching staff, a reduction in the proportion of teachers with academic degrees, and the aging of the staff. Directions for improving personnel management of aviation universities are proposed, including attracting young teachers, forming a personnel reserve, and synthesizing scientific and educational activities.

Keywords: university competitiveness, cadre potential management, teaching staff, civil aviation, personnel management.

УДК 338

ВОЗМОЖНОСТИ РАЗВИТИЯ РЫНКА ОБРАБОТКИ ДРЕВЕСИНЫ И ПРОИЗВОДСТВА ИЗДЕЛИЙ ИЗ ДЕРЕВА В ОЦЕНКАХ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ

Н.В. Ивашкина

ГКУ РМ «Научный центр социально–экономического мониторинга», г. Саранск, Россия

В эпоху глобализации и динамичных экономических изменений способность адаптироваться к новым рыночным условиям становится определяющей

для успеха бизнеса. Предприниматели, опираясь на свой практический опыт и умения, выступают главными экспертами в оценке этой среды. В данной статье представлен анализ перспектив развития рынка обработки древесины и производства изделий из дерева, основанный на результатах социологических опросов предпринимателей Республики Мордовия, с целью выявления закономерностей, определяющих вектор развития этого бизнеса и стратегию принятия решений.

Ключевые слова: опрос, рынок, обработка древесины, производство изделий из дерева**,** бизнес, предприниматели, процессы, анализ, развитие, оценки.

Лесопромышленный комплекс России занимает одно из главных мест в экономике нашей страны. Деревообрабатывающая промышленность представляет собой отрасль лесопромышленного комплекса, которая специализируется на механической и химико–механической обработке и переработке древесины, используя при этом в качестве сырья различные лесоматериалы. Главная задача деревообрабатывающего производства – глубокая переработка древесины, включающая максимальное использование отходов от лесозаготовок и деревообработки, поиск дополнительных резервов древесины и ее экономии во всех отраслях народного хозяйства [1].

Стоит отметить, что прогноз развития отечественного лесного комплекса до 2030 года предполагает увеличение производства необработанной древесины в 1,6–2,1 раза к 2030 г. по инновационному сценарию. Увеличение экспорта необработанной древесины планируется в незначительных масштабах, учитывая то, что государственная политика по развитию глубокой переработки древесины направлена на функционирование в пределах территории страны. Немаловажным фактором для роста потребления продукции деревообработки на отечественном рынке могут стать различные мероприятия по стимулированию спроса, в том числе с возможностями малоэтажного деревянного домостроения [2].

Согласно данным Мордовиястата, на начало 2025 г. в республике насчитывалось 36 предприятий, специализирующихся на деревообработке и производстве изделий из дерева, пробки и соломки. Основным экспортно–ориентированным сегментом отрасли остается выпуск клееной фанеры. Лидером данного направления в регионе является АО «Плайтерра», демонстрирующее по итогам 2024 г. рост производства на 5,7 % (объем составил 5755,6 млн руб.). Компания продолжает инвестиционное развитие: после запуска в 2022 г. линии по производству пеллет, в 2025 г. стартовал проект по выпуску фенольной пленки стоимостью 350 млн руб., что обеспечило создание 30 рабочих мест. Мониторинг 2024 г. зафиксировал рост удовлетворенности потребителей качеством и доступностью продукции деревообработки до 64,7 % (против 60 % годом ранее) [3].

В рамках реализации «Стандарта развития конкуренции в субъектах Российской Федерации» ГКУ РМ «НЦСЭМ» в 2025г. провел социологический опрос бизнесменов «Оценка предпринимательским сообществом состояния конкурентной среды в Республике Мордовия», в котором приняли участие

представители рынка обработки древесины и производства изделий из дерева. Респонденты отвечали на вопросы касающиеся функционирования их бизнеса на данном рынке.

Согласно результатам исследования, более трети респондентов (38,7 %) в той или иной степени отмечают улучшение положения дел в бизнесе по сравнению с прошлым годом. Около половины (45,6 %) не отмечают, каких либо изменений в своей работе на рынке. О том, что положение немного ухудшилось, говорили 12,4 % опрошенных.

В ретроспективе отмечается положительная динамика в оценке ведения бизнеса на рынке обработки древесины и производства изделий из дерева. Примечательно, что в 2021 году доля тех, кто фиксировал значительный спад, была сопоставима с долей оптимистичных оценок, что подчеркивает качественные изменения в отрасли (рис. 1).

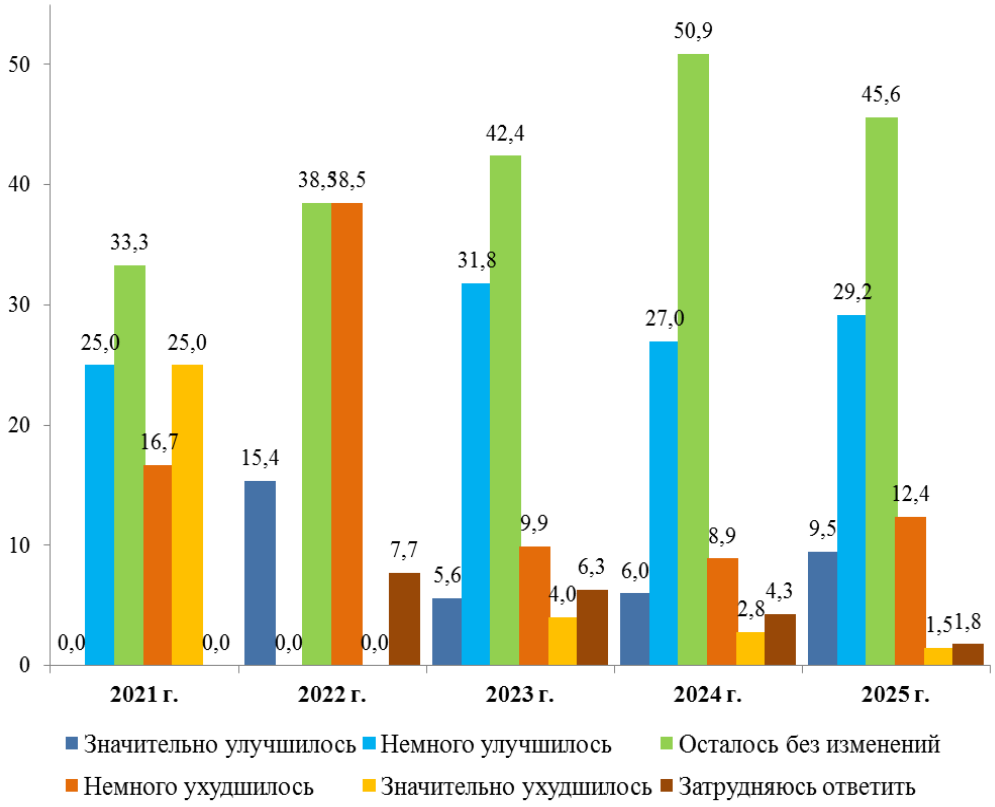


Рисунок 1 – Распределение ответов на вопрос «Оцените положение дел в Вашем бизнесе по сравнению с прошлым годом?» в 2021–2025 гг, %

Результаты опроса свидетельствуют о стабильности в секторе деревообработки: большинство участников (71,9 %) не планируют менять объемы производства. При этом наблюдается позитивный тренд: число компаний, нацеленных на расширение бизнеса в 2025 г., увеличилось до 20,8 % (+4,1 п.п. к уровню 2021 г.).

Конкурентная среда оценивается участниками рынка скорее как благоприятная или стабильная: более четверти опрошенных (26,6 %) видят улучшения, тогда как негативные изменения отметили лишь 5,8 %. Эти данные под-

утверждают, что бизнес адаптируется к текущим сложностям. Дальнейшее укрепление устойчивости отрасли требует комплексного подхода.

Основными мерами, которые должны принять государственные и муниципальные органы для поддержки предпринимательства в условиях текущей социальной–экономической ситуации, по мнению представителей рынка обработки древесины и производства изделий из дерева, являются: поддержка местного предпринимательства (43,1 %), оптимизация налоговой нагрузки, включая внедрение льготных режимов (30,7 %), а также расширение доступа к кредитным ресурсам при снижении процентных ставок (29,6 %)

Для эффективного функционирования российской деревообработки требуется системный подход к решению ряда проблем. В приоритете – модернизация производственных мощностей и обновление отраслевой структуры в пользу глубокой переработки древесины [1]. Повышение конкурентоспособности продукции возможно за счет рационального размещения предприятий, комплексного использования ресурсов и активного продвижения лесоматериалов на внутреннем рынке, прежде всего в строительной индустрии.

Список использованных источников

1. Вайда О.В., Бойко А.А. Состояние и тенденции развития деревообрабатывающей промышленности // Менеджмент социальных и экономических систем. 2016. № 3. С. 4–10.

2. Прогноз развития лесного сектора Российской Федерации до 2030 года [Электронный ресурс]. URL: http://www.fao.org/docrep/016/i3020r/i3020r00.pdf (дата обращения: 20.08.2026).

3. Доклад «Состояние и развитие конкурентной среды на рынках товаров, работ и услуг Республики Мордовия в 2024 году» URL: https://mineco.e – mordovia.ru/directions–of–activity/trade–economy/normative–legal–acts/akt–mordovii/ Конкуренция %20доклад %20РМ %202024 %20на %20КС.pdf (дата обращения 19.08.2026 г.)

PROCESSING MARKET DEVELOPMENT OPPORTUNITIES WOOD AND PRODUCTION OF WOOD PRODUCTS IN THE ASSESSMENTS OF ENTREPRENEURS

N.V. Ivashkina

State Institution of the Republic of Mordovia «Scientific Center for Social and Economic Monitoring», Saransk, Russia

In the era of globalization and dynamic economic changes, the ability to adapt to new market conditions becomes decisive for business success. Entrepreneurs, relying on their practical experience and skills, act as the main experts in assessing this environment. This article presents an analysis of the prospects for the development of the wood processing and wood product manufacturing market, based on the results of sociological surveys of entrepreneurs in the Republic of Mordovia, with the aim of

identifying patterns that determine the direction of this business's development and the decision‑making strategy.

Keywords: survey, market, wood processing, wood product manufacturing, business, entrepreneurs, processes, analysis, development, assessments.

УДК 658.8:637.5

ДИФФЕРЕНЦИАЦИЯ ТОЧЕК КАСАНИЯ С ПОТРЕБИТЕЛЕМ КАК ОСНОВА СЕРВИС–ОРИЕНТИРОВАННОЙ СТРАТЕГИИ МЯСОПЕРЕРАБАТЫВАЮЩИХ ПРЕДПРИЯТИЙ С РОЗНИЧНОЙ СЕТЬЮ

И.В. Игнатьев, А.А. Батанова[1]

Марийский государственный университет,
г. Йошкар–Ола, Россия

Статья посвящена систематизации точек касания с потребителем на предприятиях мясоперерабатывающей отрасли, совмещающих производство, оптовую дистрибуцию и розничную сеть. Показано, что каналы B2C, B2B и B2G формируют разные модели клиентского пути и требуют дифференцированной сервисной стратегии. На материалах учебной практики дана экспертная оценка интенсивности взаимодействия по этапам пути клиента для каждого канала: для B2C определяющими являются осведомлённость и рассмотрение, для B2B – исполнение поставки и сопровождение, для B2G – контракт и приёмка. Определены целевые сегменты розничных потребителей. Сформулированы дифференцированные рекомендации для производителей с фирменной розничной сетью, оптовых поставщиков и участников государственных закупок.

Ключевые слова: сервис–ориентированный маркетинг, точки касания, карта пути клиента, B2C, B2B, B2G, сегментация потребителей, мясная промышленность.

Российский рынок мяса характеризуется усилением конкуренции между каналами сбыта и смещением спроса в сторону продукции глубокой переработки, обладающей более высокой сервисной ценностью [6, 7]. Предприятия, совмещающие производство полного цикла с оптовой дистрибуцией и розничной сетью, сталкиваются с проблемой: единая сервисная модель не учитывает различия в мотивации и критериях выбора у розничного потребителя (B2C), корпоративного партнёра (B2B) и государственного заказчика (B2G).

В этой ситуации систематизация точек касания по каналам B2C, B2B и B2G и обоснование дифференцированной сервисной стратегии для конкретных типов предприятий отрасли приобретает ключевое значение в формировании

[1] Научный руководитель – Васильева Н.С., преподаватель кафедры прикладной статистики и цифровых технологий

конкурентоспособности. Карта пути клиента (CJM) определяется как модель пути потребителя от потребности до повторной покупки через точки контакта с брендом, а точка касания – как взаимодействие, способное повлиять на решение о покупке и лояльность [4, 5].

Для визуализации процесса реализации продукции построены карта точек касания по этапам пути клиента для трёх типов контрагентов и карта сегментации розничных потребителей. Интенсивность взаимодействия оценена экспертно (шкала 1–5) по шести этапам пути клиента для каждого канала; оценка носит иллюстративный характер и требует последующей эмпирической проверки на данных конкретного предприятия. Сегментация розничной аудитории построена по демографическому и доходному критериям.

Отмечено, что при формально одинаковом наборе этапов их содержание и интенсивность различаются по каналам (рис. 1).



Рисунок 1 – Интенсивность взаимодействия по этапам пути клиента для каналов B2C, B2B и B2G

Для B2C максимум контакта приходится на осведомлённость и рассмотрение (реклама, дегустации, консультация продавца). Для B2B – на исполнение поставки и сопровождение (спецификации, температурный режим, рекламации). Для B2G – на формализованные покупку и исполнение контракта (тендерная документация, приёмка с актом), тогда как осведомлённость и удержание выражены слабо ввиду конкурсного характера взаимодействия. Следовательно, инвестиции в цифровые каналы и лояльность первоочередны для B2C, в логистику и документооборот – для B2B, в соответствие конкурсным процедурам – для B2G, а значит единая программа лояльности не может быть равно эффективной для всех трёх каналов.

Внутри B2C выделены три сегмента с разным доходом (рис. 2): «динамичная молодёжь» (16–25 лет), «стабильные семьи» (25–55 лет), «традиционные пенсионеры» (55+).

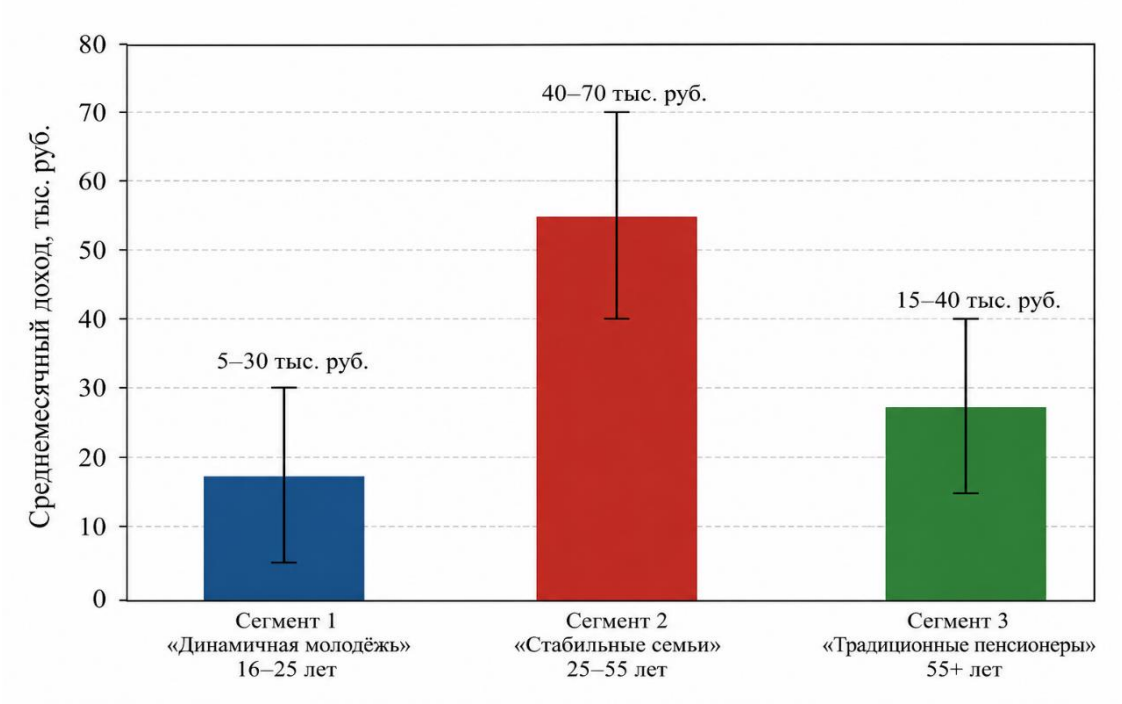


Рисунок 2 – Диапазоны дохода целевых сегментов розничных потребителей

Ключевые драйверы покупки различаются: у молодёжи – цена и удобство, у семей с детьми – соотношение цены и качества, у пенсионеров – доверие к производителю и релевантные ценовые предложения. Единая программа лояльности без такой сегментации снижает отклик: геймификация в приложении не работает на сегменте пенсионеров, ориентированном на офлайн–контакт с продавцом, тогда как пластиковые карты лояльности не популярны у молодежи.

Канал с наиболее интенсивным контактом на ранних этапах (B2C) одновременно наиболее неоднороден по доходу аудитории, что повышает требования к персонализации сервиса по сравнению с B2B и B2G, где контрагент – юридическое лицо с формализованными критериями. Применимость сегментации клиентской базы иллюстрируется опытом ООО «Мясокомбинат Звениговский», однако количественная оценка эффекта (изменение показателя удержания, выборка, период) в источнике не детализирована, поэтому кейс используется здесь как иллюстрация применимости RFM–инструментария, а не доказательство величины эффекта [1, 3]. Результаты картирования получены на материалах одного предприятия, что ограничивает их применимость кругом организаций со схожей моделью – производителей полного цикла с собственной розничной сетью; для чисто оптовых или чисто розничных организаций структура точек касания будет иной. Дифференциация сервиса происходит на фоне общеотраслевого сдвига в пользу продукции глубокой переработки: её доля в розничном обороте мясной продукции выросла с 55,2 % в 2017 г. до 60,2 % в 2024 г., что расширяет запрос на сопутствующий сервис, хотя сам по себе макротренд не доказывает эффективность конкретных инструментов, обоснованных выше, при этом демонстрируя лишь повышение интереса к более простой,

в сравнении с необработанным мясом, для потребления мясной продукции как источника белка [8].

Для предприятий полного цикла с розничной сетью единая сервисная стратегия методологически некорректна: каналы различаются по интенсивности контакта и содержанию точек касания. Менеджменту розницы рекомендуется цифровая программа лояльности с сегментацией по демографическим признакам клиента, информационные сервисы на упаковке и стандарты обслуживания в магазинах; менеджменту по работе с B2B – развитие логистического сервиса и автоматизация документооборота с закреплением персональных менеджеров с гибкими условиями работы; юридическому и тендерному отделу (B2G) – полнота разрешительной документации и специализация на процедурах 44–ФЗ и 223–ФЗ. В связи с чем, направлением дальнейших исследований является количественная проверка модели на данных внутренней CRM–системы конкретного предприятия.

Список использованных источников

1. Ершова, Е.Ю. RFM–анализ в маркетинговой практике / Е.Ю. Ершова // Становление и развитие предпринимательства в России. – Курск: Университетская книга, 2023. – С. 47–50. – EDN JKFAPJ.

2. Игнатьев, И.В. Об особенностях выбора кодов ОКВЭД для предприятий мясной промышленности полного цикла / И.В. Игнатьев, Д.А. Соколов, А.Е. Мамаев // Проблемы управления, экономики и права. – Пенза: Пензенский ГАУ, 2025. – С. 100–103. – EDN FUITUQ.

3. Игнатьев, И.В. Программа лояльности как инструмент тактического маркетинга на примере ООО «Мясокомбинат Звениговский» / И.В. Игнатьев, А.А. Крылова // Пищевая индустрия в современных условиях: тренды и инновации. – Орел: Орловский ГАУ, 2025. – С. 268–278. – EDN QXHEOL.

4. Как найти и построить точки касания с клиентом [Электронный ресурс] // РБК Компании. – URL: https://companies.rbc.ru/news/IERtegWIoy/kak–najti–i–postroit–tochki–kasaniya–s–klientom/ (дата обращения: 10.08.2026).

5. Карта опыта клиента (Customer Journey Map) [Электронный ресурс] // СберУниверситет. – URL: https://sberuniversity.ru/research/management–practices/practical–guide/upravlenie–protsessami/karta–opyta–klienta–customer–journey–map/ (дата обращения: 10.08.2026).

6. Кравченко, В. Рынок мяса: развитие продолжается / В. Кравченко // Животноводство России. – 2022. – № 1. – С. 11–13. – EDN AUHHFG.

7. Мясная корзина России: почему курица и свинина захватили полкорзины [Электронный ресурс] // Сфера Медиагруппа. – URL: https://sfera.fm/articles/myasnaya/myasnaya–korzina–rossii–pochemu–kuritsa–i–svinina–zakhvatili–polkorziny–i–chto–budet–dalshe (дата обращения: 10.08.2026).

8. Росстат [Электронный ресурс]. – URL: https://www.rosstat.gov.ru/ (дата обращения: 10.06.2026).

DIFFERENTIATION OF CUSTOMER TOUCHPOINTS AS A BASIS FOR A SERVICE–ORIENTED STRATEGY OF MEAT–PROCESSING ENTERPRISES WITH A RETAIL NETWORK

I.V. Ignatiev, A.A. Batanova[1]

Mari State University,
Yoshkar–Ola, Russia

The article systematises customer touchpoints at meat–processing enterprises combining production, distribution and an in–house retail network. B2C, B2B and B2G channels form different journey models requiring differentiated service strategy: B2C is dominated by awareness/consideration, B2B by delivery execution, B2G by formalised contracting. Retail target segments are identified. Differentiated recommendations are given for producers with a retail network, wholesale suppliers, and public–procurement participants.

Keywords: service–oriented marketing, customer touchpoints, customer journey map, B2C, B2B, B2G, consumer segmentation, meat industry.

УДК 347.77

ПОШАГОВЫЙ АЛГОРИТМ КОММЕРЦИАЛИЗАЦИИ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТИ В НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

Л.А. Калясева

Херсонский государственный педагогический университет,
г. Херсон, Россия

Мы разбираем, как некоммерческие организации могут выстроить работу по коммерциализации своих разработок. Выделили основные трудности: нет нужных специалистов, мало денег, неясно, кому принадлежат права. Предлагаем конкретный механизм – от учёта всех идей до выбора модели (лицензия). Приводим примеры Томского университета, американского центра SRI и нашей собственной работы с АНО «Радость». Даже небольшая НКО способна зарабатывать на интеллектуальной собственности, если внедрить этот подход.

Ключевые слова: некоммерческие организации, интеллектуальная собственность, коммерциализация, трансфер технологий, механизм, лицензирование, малое инновационное предприятие.

Введение

Каждый год университеты, научные фонды и другие НКО создают сотни полезных результатов – патенты, программы, методики. Но до реального рынка

[1] Vasilyeva N.S., Lecturer at the Department of Applied Statistics and Digital Technologies

доходит ничтожная доля. Почему? По нашему мнению, потому что нет простого и понятного алгоритма, как эти разработки превратить в деньги. Причём деньги нужны не для обогащения, а, чтобы вложить их обратно в науку, образование, благотворительность – то есть в уставные цели. Цель нашей работы – предложить такой алгоритм, основанный на реальных барьерах и успешных практиках.

Что мешает НКО коммерциализировать свои разработки

Мы проанализировали ситуацию и выделили четыре главные проблемы. Первая – кадры. В штате НКО почти никогда нет патентных поверенных или менеджеров по трансферу технологий. Иногда эти обязанности берёт на себя кто–то из специалистов, но у него и так полно работы. Вторая – финансы. Патентование и поддержание патента стоят десятки тысяч рублей. Для НКО с её скромным бюджетом это серьёзная нагрузка. Третья – юридическая неопределённость. Часто непонятно, кому принадлежат права на результат, созданный за счёт гранта или с использованием госимущества. Четвёртая – мотивация. Спросите любого учёного: его зарплата и премии зависят от количества статей в РИНЦ, а не от лицензионных отчислений. Зачем ему возиться с патентами?

Приведём цифры из доклада Ассоциации инновационных регионов России (2025 год). Всего 12 % российских вузов имеют специальное подразделение по управлению интеллектуальной собственностью. И только 5 % регулярно получают доход от лицензионных соглашений [1]. Это и есть реальная картина.

Наш механизм: четыре шага

Мы предлагаем пошаговую модель. Она не нова, но собрана в логичную цепочку, которую может освоить любая НКО.

Первый шаг – инвентаризация. НКО составляет реестр всех своих результатов интеллектуальной деятельности. Из этого списка отбираются самые перспективные – те, у которых есть рыночный потенциал. По ним подаются заявки на патент или регистрацию программы. Если денег в обрез, можно использовать открытое лицензирование (open source) или отложить патентование.

Второй шаг – оценка рынка. Прежде чем искать инвесторов, надо понять: кому это нужно? Есть ли аналоги? Какую цену можно запросить? Лучше всего создать временную группу из трёх человек: автор разработки, маркетолог и юрист. За пару недель они готовят «дорожную карту».

Третий шаг – выбор модели. Для НКО мы видим три варианта. Первый – лицензионный договор. Вы даёте компании право использовать вашу разработку за процент (роялти). Простая лицензия позволяет работать с несколькими партнёрами, исключительная – только с одним. Второй вариант – создать малое инновационное предприятие (МИП). В России с 2009 года действует закон № 217–ФЗ, который разрешает бюджетным учреждениям (в том числе университетам) быть учредителями МИП. Вы получаете контроль над компанией и можете направлять дивиденды на уставные цели. Третий вариант – передать права в уставный капитал сторонней компании. Но это сложнее: нужен стратегический партнёр и очень грамотный юрист.

Четвёртый шаг – сопровождение. Мало заключить договор – надо следить, чтобы партнёр платил роялти, правильно использовал объект, не нарушал

ваши права. Полученные деньги лучше пустить в специальный фонд развития инноваций. Тогда следующий проект будет легче финансировать.

Что в этом механизме самое важное? По нашему убеждению – наличие живого человека (или небольшого отдела), который всем этим занимается. Назовём его центром трансфера технологий (ЦТТ). Даже одна ставка – уже прогресс. Этот сотрудник будет учить учёных основам патентования, искать партнёров, готовить договоры. Для маленьких НКО подойдёт сетевая модель – заключить соглашение с уже существующим региональным ЦТТ.

Примеры, которые нас убедили

Томский государственный университет. За 2015–2025 годы университет создал более 50 малых инновационных предприятий. Из них 20 успешно коммерциализируют свои разработки. Ежегодный доход от лицензий превышает 40 миллионов рублей. Как им это удалось? Они ввели «правило трёх третей»: 30 % роялти идёт автору, 30 % – в его лабораторию, и 40 % – в центральный фонд коммерциализации [2].

SRI International *(США).* Это некоммерческий исследовательский центр, разработавший голосового помощника Siri. Они работают по модели открытых инноваций: патентуют изобретения и выдают неисключительные лицензии сразу нескольким компаниям. Роялти от одного только Siri составили более 150 миллионов долларов. Все эти деньги пошли обратно в фундаментальные исследования [3].

АНО «Радость» (российская НКО). В рамках диссертации мы изучаем опыт этой организации. АНО «Радость» занимается духовно–нравственным воспитанием. Мы выявили у них объект интеллектуальной собственности с коммерческим потенциалом – авторскую методику (сейчас оформляется). В качестве пилотной модели выбрали лицензирование. **На момент подготовки статьи ведутся переговоры с потенциальными лицензиатами, первые результаты ожидаются в 2027 году.** Полученный опыт уже позволил сформулировать рекомендации для других НКО, включая пошаговый алгоритм инвентаризации и оценки рыночного потенциала. Сам факт, что организация смогла пройти путь от идеи до выбора модели, доказывает: даже небольшая НКО способна наладить системную работу. Этот кейс показывает применимость нашего механизма на ранних этапах.

Выводы

Мы предложили организационно–управленческий механизм, который позволяет НКО выстроить системную коммерциализацию интеллектуальной собственности. Примеры ТГУ, SRI International и АНО «Радость» подтверждают, что он работает для организаций разного масштаба. В дальнейшем мы планируем разработать методику оценки эффективности – не только по деньгам, но и по социальным показателям. Ведь для НКО это не менее важно.

Список использованных источников

1. Ассоциация инновационных регионов России. Аналитический доклад «Трансфер технологий в российских университетах: практики и барьеры». – М.: АИРР, 2025. – 88 с.

2. Томский государственный университет. Отчёт о реализации программы развития «Приоритет 2030» за 2021–2025 гг. [Электронный ресурс]. – Ре-

жим доступа: https://www.tsu.ru/upload/prioritet2030/otchet_2025.pdf (дата обращения: 01.06.2026).

3. SRI International. Annual Report 2024: Technology Transfer and Commercialization. – Menlo Park: SRI, 2025. – P. 34–41.

4. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть четвертая) от 18.12.2006 № 230–ФЗ (ред. от 30.04.2021) // Собрание законодательства РФ. – 2006. – № 52. – Ст. 5496.

5. Федеральный закон от 02.08.2009 № 217–ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации по вопросам создания бюджетными научными и образовательными учреждениями хозяйственных обществ в целях практического применения (внедрения) результатов интеллектуальной деятельности» // Собрание законодательства РФ. – 2009. – № 31. – Ст. 3923.

ORGANIZATIONAL AND MANAGERIAL MECHANISM FOR COMMERCIALIZATION OF INTELLECTUAL PROPERTY IN NON–PROFIT ORGANIZATIONS

L.A. Kalyaseva

Kherson State Pedagogical University,
Kherson, Russia

We discuss how non–profit organizations can commercialize their intellectual property. We identify key barriers: lack of specialists, limited funds, unclear ownership. We propose a step–by–step mechanism – from inventory of IP assets to choice of model (licensing, spin–off). Examples from Tomsk University, SRI International, and our own work with ANO "Radost" show that even a small NPO can succeed with this approach.

Keywords: non–profit organizations, intellectual property, commercialization, technology transfer, mechanism, licensing, small innovative enterprise.

УДК 347.77

КОММЕРЦИАЛИЗАЦИЯ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТИ В НКО: БАРЬЕРЫ И ОРГАНИЗАЦИОННО–УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ

Л.А. Калясева

Херсонский государственный педагогический университет,
г. Херсон, Россия

В статье рассматриваются особенности формирования организационно–управленческого механизма коммерциализации объектов интеллектуальной собственности (ОИС) в некоммерческих организациях (НКО). Выявлены ключевые барьеры: отсутствие рыночной мотивации, дефицит компетенций в сфере

трансфера технологий, ограниченность финансовых ресурсов. Предложен поэтапный механизм, включающий инвентаризацию ОИС, оценку рыночного потенциала, выбор модели коммерциализации (лицензирование, создание малого инновационного предприятия, передача прав), а также постпроектное сопровождение. Обоснована целесообразность внедрения в НКО внутреннего подразделения по управлению интеллектуальной собственностью. Приведены примеры успешной коммерциализации в российских университетах, зарубежных некоммерческих исследовательских центрах и в деятельности конкретной НКО – АНО «Радость».

Ключевые слова: некоммерческие организации, интеллектуальная собственность, коммерциализация, трансфер технологий, организационно–управленческий механизм, лицензирование, малое инновационное предприятие.

Введение

Некоммерческие организации (НКО) ежегодно создают сотни результатов интеллектуальной деятельности (РИД) – от патентов до программного обеспечения. Однако до рынка доходит лишь малая часть. Причина – отсутствие системного механизма коммерциализации, адаптированного к некоммерческому сектору. Цель данной работы – предложить такой механизм, основанный на анализе барьеров и успешных практик.

Барьеры и специфика коммерциализации в НКО

На наш взгляд, главные проблемы лежат в четырёх плоскостях. Во–первых, кадры: в штате НКО редко встречаются патентные поверенные или менеджеры по трансферу технологий. Во–вторых, финансы: патентование и поддержание патента требуют средств, которых у НКО обычно нет. В–третьих, юридическая неопределённость: часто непонятно, кому принадлежат права на РИД, созданные с использованием гранта или госимущества. В–четвёртых, мотивация: учёные и преподаватели не заинтересованы в коммерциализации, так как их карьера и зарплата зависят от публикационной активности, а не от доходов от лицензий.

По данным Ассоциации инновационных регионов России (2025 г.), лишь 12 % российских вузов имеют специализированные подразделения по управлению интеллектуальной собственностью, и только 5 % получают доход от лицензий [1]. Это иллюстрирует масштаб проблемы.

Предлагаемый механизм

Мы предлагаем пошаговую модель, состоящую из четырёх этапов.

Первый этап – инвентаризация и правовая охрана. НКО необходимо составить реестр всех РИД, выявить объекты с коммерческим потенциалом и подать заявки на патентование (или регистрацию ПО). При ограниченности бюджета можно использовать открытое лицензирование.

Второй этап – оценка рыночного потенциала. Проводится маркетинговое исследование: определяется целевая аудитория, аналоги, возможная лицен-

зионная ставка. Для этого целесообразно создавать временные междисциплинарные группы (исследователь + маркетолог + юрист).

Третий этап – выбор модели коммерциализации. Наиболее доступны для НКО: лицензионный договор (простая или исключительная лицензия), создание малого инновационного предприятия (в соответствии с Федеральным законом № 217–ФЗ) либо передача прав в уставный капитал сторонней компании.

Четвёртый этап – постпроектное сопровождение. Включает контроль за уплатой роялти, мониторинг использования ОИС и защиту от нарушений. Полученные средства реинвестируются в уставную деятельность НКО.

Ключевой элемент механизма – назначение ответственного за трансфер технологий или создание центра трансфера технологий (ЦТТ). Даже одна ставка может обеспечить обучение персонала, поиск партнёров и подготовку договоров.

Примеры из практики

Томский государственный университет. За 2015–2025 гг. университет создал более 50 малых инновационных предприятий, из них 20 успешно коммерциализируют РИД. Ежегодный доход от лицензирования превышает 40 млн руб. Внедрено «правило трёх третей»: 30 % роялти – автору, 30 % – в лабораторию, 40 % – в центральный фонд коммерциализации [2].

SRI International (США). Некоммерческий исследовательский центр, разработавший голосового помощника Siri. Использует модель открытых инноваций: патентование и выдача неисключительных лицензий нескольким компаниям. Роялти от Siri составили более $150 млн, которые были реинвестированы в фундаментальные исследования [3].

АНО «Радость» (российская НКО). В рамках диссертационного исследования нами изучается опыт этой организации. АНО «Радость» специализируется на духовно–нравственном воспитании. В ходе анализа выявлен объект интеллектуальной собственности, обладающий коммерческим потенциалом, – авторская методика (в настоящее время ведётся её оформление). В качестве пилотной модели коммерциализации выбрано лицензирование. На момент подготовки статьи конкретные финансовые результаты находятся в стадии достижения, однако сам факт выбора модели и начала переговорного процесса с потенциальными лицензиатами подтверждает, что даже небольшая НКО способна выстроить системную работу по коммерциализации своих нематериальных активов. Данный кейс иллюстрирует применимость описанного выше механизма на ранних этапах – от инвентаризации до выбора модели.

Выводы

Предложенный организационно–управленческий механизм позволяет НКО выстроить системную работу по коммерциализации интеллектуальной собственности. Примеры ТГУ, SRI International и АНО «Радость» демонстрируют его практическую применимость для организаций разного масштаба. Дальнейшие исследования будут направлены на разработку методики оценки

эффективности коммерциализации с учётом не только финансовых, но и социальных показателей.

Список использованных источников

1. Ассоциация инновационных регионов России. Аналитический доклад «Трансфер технологий в российских университетах: практики и барьеры». – М.: АИРР, 2025. – 88 с.

2. Томский государственный университет. Отчёт о реализации программы развития «Приоритет 2030» за 2021–2025 гг. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.tsu.ru/upload/prioritet2030/otchet_2025.pdf (дата обращения: 01.06.2026). SRI International. Annual Report 2024: Technology Transfer and Commercialization. – Menlo Park: SRI, 2025. – P. 34–41.

3. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть четвёртая. Глава 69 «Права на результаты интеллектуальной деятельности». – М.: Проспект, 2024.

4. Федеральный закон от 02.08.2009 № 217–ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации по вопросам создания бюджетными научными и образовательными учреждениями хозяйственных обществ в целях практического применения (внедрения) результатов интеллектуальной деятельности». – Собрание законодательства РФ, 2009.

ORGANIZATIONAL AND MANAGERIAL MECHANISM FOR COMMERCIALIZATION OF INTELLECTUAL PROPERTY IN NON–PROFIT ORGANIZATIONS

L.A. Kalyaseva

Kherson State Pedagogical University,
Kherson, Russia

The article discusses the features of forming an organizational and managerial mechanism for the commercialization of intellectual property (IP) in non–profit organizations (NPOs). Key barriers are identified: lack of market motivation, deficiency in technology transfer competencies, limited financial resources. A step–by–step mechanism is proposed, including inventory of IP, assessment of market potential, choice of a commercialization model (licensing, creation of a small innovative enterprise, transfer of rights), and post–project support. The expediency of establishing an internal IP management unit within an NPO is substantiated. Examples of successful commercialization in Russian universities, foreign non–profit research centers, and in the activities of a specific NPO – ANO "Radost" – are provided.

Keywords: non–profit organizations, intellectual property, commercialization, technology transfer, organizational and managerial mechanism, licensing, small innovative enterprise.

УДК 330.1

ОБНОВЛЕНИЕ ПОДПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ ОЦЕНКОЙ СПЕЦИАЛИСТОВ ОРГАНИЗАЦИИ

Т.П. Карпова

Самарский университет государственного управления «Международный институт рынка», г. Самара, Россия

Исследование и реформирование состава и содержания атрибутов подпроцесса управления оценкой специалистов ориентировано на повышение человеческого потенциала экономических систем типа «организация». Выбранные методологические инструменты позволяют оценить деятельность данного подпроцесса управления на основе исследования состояния его структурных атрибутов. Выявление проблем, определение предложений по их устранению позволило реструктурировать данный подпроцесс управления для повышения качества и результативности процесса управления персоналом выбранной организации.

Ключевые слова: организация, подпроцесс управления, оценка специалистов, проблемы, предложения, методы решения.

Для успешной реализации поставленных целей и задач, стоящих перед экономическими системами типа «организация», нужны специалисты с определенными способностями, профессией, компетенциями и опытом, поэтому их следует найти на рынке труда, оценить их профессиональные, деловые и личностные качества, произвести отбор и ввести в состав своей организации [1, 2, 12].

Оценка специалистов обеспечивает получение всесторонней достоверной персональной информации о человеке, так она позволяет не только получить информацию о соответствии их занимаемой должности, но и определить необходимость повышения эффективность управления и мотивацию специалистов, а также улучшить восприятие культуры и менеджмента организации и атмосферу в коллективе [13, 14].

Правильно выбранные методики и технологии инструментальной оценки специалистов, определение их личностных и поведенческих качеств, потребностей в реализации потенциалаобучении, эффективности его работы и его потенциала имеет огромное значение для принятия адекватных управленческих решений развития профессионализма и личного роста специалистов организации [6].

Подпроцесс управления оценкой специалистов – это деятельность по определения его деловых, профессиональных и личностных качеств, образовательного и квалифицированного уровня, профессиональной подготовки, по результатам которого делается вывод о соответствии его профессиональной деятельности установленным требованиям.

Детальные характеристики атрибутов подпроцесса управления оценкой специалистов необходимы для формирования его нормативного состояния для последующего использования для развития личностей в коллективе и профессиональной деятельности для повышения уровня эффективности деятельности организации, к которому нужно стремиться [9, 15]. Содержание основных атрибутов деятельности подпроцесса управления оценкой специалистов организации по работам [8, 10] представлено на табл. 1.

Таблица 1 – Содержание нормативного состояния атрибутов подпроцесса управления оценкой специалистов организации

Наименование атрибута	Характеристика
Вход	Потребность выявления степени соответствия работников требованиям их рабочих мест и компетентности
Преобразования входа в выход	Проведение совещания по кадровой политики организации, планирование аттестации специалистов организации, разъяснение планов оценки специалистов для пуководителей, проведение начальниками отделов устного тестирования, проведение письменного испытания, анализ письменных испытаний, оформление протокола совещания
Выход	Удовлетворенность установлением степени соответствия работников требованиям их рабочих мест и компетентности
Материальные ресурсы	ручка, бумага для печати, электроэнергия
Методические ресурсы	Должностные инструкции, анкеты, тесты, нормативы требований к должностям
Трудовые ресурсы	Ведущие специалисты по кадрам администрации, специалисты по кадрам филиалов, начальники филиалов, начальники отделов.
Технические ресурсы	Компьютер, сканер, принтер
Правовые ресурсы	ТК РФ, коллективный договор, классификатор профессий, штатное расписание, длолжностные инструкции
Информационные ресурсы	Политика организации, положение о проведении оценки специалистов, протоколы, состав комиссий
Периодичность выполнения	Ежегодно
Критерии качества	Достоверность, соответствие нормам, мобильность, надежность, экономичность, профпригодность
Критерии эффективности	Оценка результативности работы сотрудников, раскрытие его потенциала и направленности развития, оптимальность, производительность

Таким образом, оценка специалистов является одной из основных направлений движения организации, а от его периодичности, критериев качества, эффективности и правильно подобранных ресурсов зависит дальнейшее развитие выбранной организации. ООО «Трансгаз» дочерняя организация ПАО «Газпром». эксплуатирует магистральные газопроводы, полностью обеспечивая газом средневолжские регионы, курирует строительство новых газопроводов и газораспределительных объектов, участвуя в инвестиционных проектах. Со-

держание ключевых атрибутов деятельности ООО «Трансгаз» приводятся в табл. 2.

Таблица 2 – Содержание атрибутов деятельности ООО «Трансгаз»

Наименование	Характеристика
Продукт/услуга	газоснабжение
Цель	прибыль
Миссия	Максимально эффективное и сбалансированное газоснабжение потребителей Российской Федерации, выполнении с высокой степенью надежности долгосрочных контрактов по экспорту газа.
Вход	Потребность в надежной и бесперебойной транспортировке газа до потребителей
Преобразования входа в выход	Бурение скважин, обустройство скважин для добычи газа, добыча природного газа, очистка от примесей, которые имеют негативное влияние, транспортировка газа по трубопроводам под давлением, подача газа на понижающую компрессорную подстанцию, подача газа в газораспределительные станции, подача газа потребителю
Выход	Удовлетворенность своевременной и бесперебойной подаче газа потребителю
Материальные ресурсы	Ручки, бумага для печати, электроэнергия
Трудовые ресурсы	Инженеры, ведущие эксперты, инспекторы, начальник филиала, специалисты, диспетчеры, дежурные оперативные
Технические ресурсы	Инженерно–техническое снабжение, ПК
Правовые ресурсы	Инструкции, законодательство РФ, должностные обязанности, Коллективный договор
Информационные ресурсы	нормативы содержания деятельности, личностных и профессиональных качеств по категориям, должностям, протоколы, анкеты, заявления
Структура	Отделы и службы администрации, а также 16 филиалов, 8 линейно–производственных управлений магистральных газопроводов и 8сервисных подразделений
Технологии операций	Передача голубого топлив по цепочке, слежение за работой оборудования, его диагностика и ремонт, обеспечение обслуживания и ремонт оборудования, снабжение, транспорт, связь, безопасность на объектах

ООО «Трансгаз» – глобальная энергетическая организация. Основные направления деятельности – транспортировка, природного газа по трубопроводам. Основная миссия – сбалансированное газоснабжение потребителей РФ и выполнении с высокой степенью надежности долгосрочных контрактов экспорта газа, а основной целью – получение дохода, также были приведены его атрибуты деятельности. Фрагмент результатов исследования проблем в подпроцессе управления оценкой специалистов в ООО «Трансгаз» представлен в табл. 2.

Таблица 2 – Проблемы, выявленные в подпроцессе управления оценкой специалистов в ООО «Трансгаз» (фрагмент)

Наименование проблем	Причина возникновения	Ожидаемые последствия
Отсутствие ПК у некоторых сотрудников (рабочие)	Сотрудник может является родственником руководителя	Ошибки в своей работе
Формальный подход руководства к оценке специалистов	Большая загруженность руководства	Сотрудники остаются без профессионального развития
Оценка личностных качеств сотрудника, а не профессиональных	Отсутствие необходимости ПК для дальнейшей работы	Сложности при оценке специалистов, такие как несвоевременная сдача отчетов
Неполное владение методологией оценки специалистов	Большая загруженность руководства	Большое время будет потрачено для оценки специалистов
Отсутствие индивидуальнвх планов развития сотрудника	Непонимание необходимости данного процесса	Отсутствие стремление к профессиональному развитию сотрудника
Несвоевременная сдача отчетов об оценке специалистов	Большая загруженность руководства	Просрочка сроков сдачи отчетов в филиале
Отсутствие сравнения старых результатов с новыми	Руководители отделов несвоевременно сдают отчеты	Не учитываются старые ошибки и продолжают их совершать

Выявление проблем является неотъемлемой частью деятельности над развитием профессионализма специалистов, потому что только так мы сможем развивать данное направление и усовершенствовать его. Целью формулирования предложений является устранение проблем при работе с подпроцессом оценка специалистов. Фрагмент предложений по развитию подпроцесса правления оценкой специалистов ООО «Трансгаз» представлен в табл. 4.

Таблица 4 – Предложения по развитию подпроцесса управления оценкой специалистов ООО «Трансгаз» (фрагмент)

Наименование предложения	Средства реализации	Ожидаемые результаты
Проведение опроса специалистов	Личностный опросник	Определение личностный качеств сотрудник, определение профессиональных качеств сотрудника
Улучшение подхода к оценке специалистов для некоторых категорий специалистов	Совершенствование анкеты	Экономия времени при составлении отчета за организацию, облегчение прохождении оценки для сотрудников
Обратная связь	Социально–коммуникативное развитие	Представление об уровене компетентности и понимания процесса у сотрудников
Более внимательное наблюдение за предыдущим периодом оценки	Внесение в таблицу «Оценка за прошедший период»	Наглядное представление было ли развитие у сотрудника

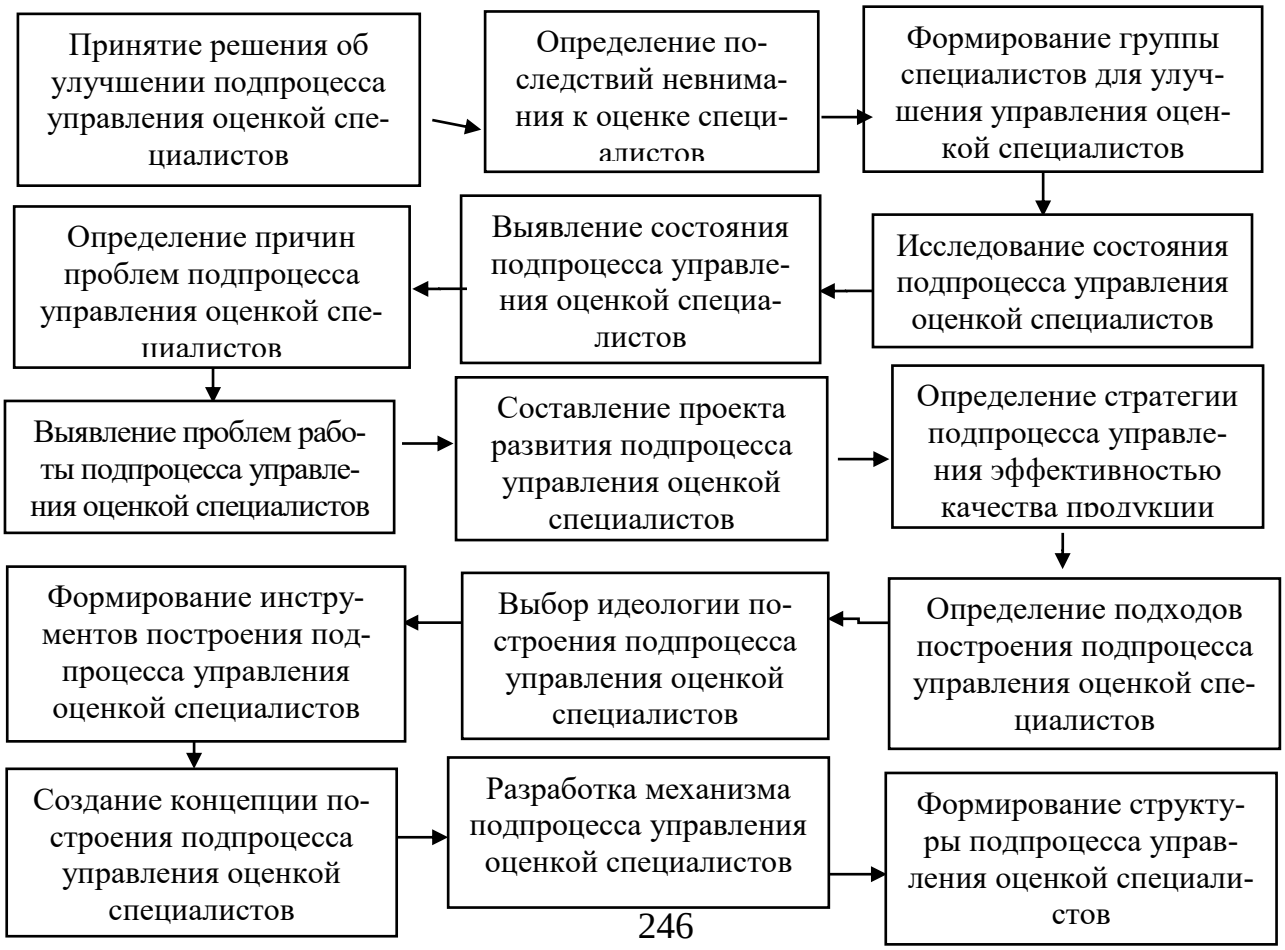
Наименование предложения	Средства реализации	Ожидаемые результаты
Усовершенствование методики оценки	Разработка технологии развития подпроцесса оценки специалистов	Усовершенствование методики оценки специалистов
Новые технологии при оценке специалистов	информационные	Новый подход для оценки специалистов, представление о том насколько быстро сотрудник принимает изменения
Обучение и развитие руководителей, которые проводят оценку специалистов	Проведение обучение с сотрудников, осуществляющими оценку специалистов	Повышение профессионализма сотрудника, ускорение подпроцесса оценки специалистов

Выработка предложений по устранению проблем, подбор средств реализации и прогноз ожидаемых результатов являются основным направлением для развития элементов подпроцесса управления персоналом организации.

Для поддержки внедрения инновационных предложений автором была разработана технология по развитию подпроцесса управления оценкой специалистов ООО «Трансгаз» для устанавления порядка действий.

Фрагмент графического изображения этапов подготовки и проведения технологии подпроцесса управления по развитию подпроцесса управления оценкой специалистов ООО «Трансгаз» по работам [3, 4] представлен на рис. 1.

Технология равития подпроцесса оценка специалистов значительно облегчает выполнение подпроцесса оценки специалистов в ООО «Трансгаз», так как в ней подробно расписана последовательность действий каждого из участников реализации выбранного подпроцесса управления на практике [5, 7].



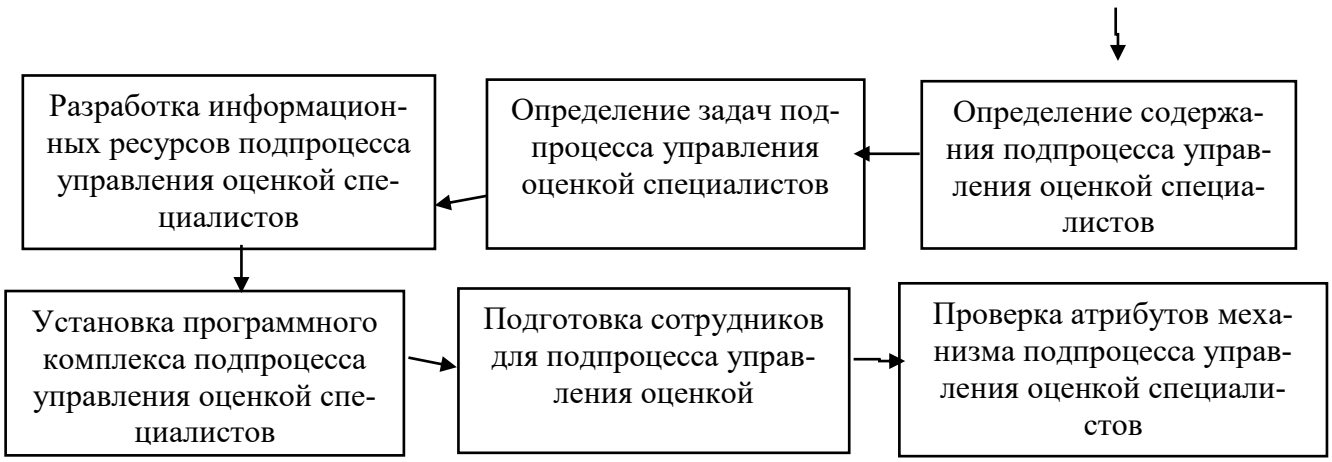


Рисунок 1 – Технология развития подпроцесса управления оценкой специалистов ООО «Трансгаз» (фрагмент)

Эффективная оценка профессионализма специалистов занимает значимое место в рамках процесса управления персоналом управлении ООО «Трансгаз», иак ка включает совокупность операций реализации на практике комплекса функциональных задач управления: прием на вакантную должность, ротация специалистов внутри организации, формирование карьерного роста, определение состава резерва на выдвижение, повышение квалификации, развитие личности специалистов, оценка уровня человеческого капитала.

Методология построения система оценки специалистов формирует полноценное выполнение ряда функций менеджмента, которое включают формирование мотивации сотрудников, освоение технологий коммуникаций, участие в поддержании организационной культуры и качества труда, повышение компетентности, принятия участия в принятии управленческих решений.

Таким образом, построение адекватного подпроцесса управления оценкой специалистов позволит определить вклад каждого сотрудника в функционирование ООО «Трансгаз», формирования и продвигать потенциал и динамику развития каждой личности, своевременно улавливать тенденции и адекватно реагировать на ослабления каких–либо атрибутов человеческих ресурсов.

Список использованных источников

1. Адизес И.К. Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни / пер. с англ. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. 368 с.

2. Александров В.А., Тромпет Г.М, Александрова Н.А. Актуальные проблемы развития технологий обучения в современных условиях // Педагогический менеджмент и прогрессивные технологии образования. Пенза, 2021. С.17–18.

3. Герасимов Б.Н. Методология управления: Инновационные и традиционные методологические инструменты. Самара: Университет «МИР», 2021. 292 с.

4. Герасимов Б.Н. Построение структуры и технологий управленческой деятельности экономических систем // Менеджмент и бизнес–администрирование. 2024. №4. С. 4–17.

5. Герасимов Б.Н. Моделирование структуры процессной деятельности экономических систем // Основы экономики, управления, права. 2024. №2(41). С. 45–51.

6. Герасимов Б.Н. Инновационное реформирование структуры процессного управления в экономических системах // Менеджмент и бизнес–администрирование. 2025. №2. С. 4–17.

7. Герасимов Б.Н. Менеджмент в структуре деятельности экономических систем: инновационный взгляд // Менеджмент и бизнес–администрирование. 2025. №1. С. 4–17.

8. Герасимов Б.Н. Механизм отношений элементов структуры организации // Менеджмент и бизнес–администрирование. 2018. №1. С. 157–165.

9. Герасимов Б.Н. Шимельфениг О.В. Онтология как рефлексивная картина представления экономических систем // Креативная экономика и социальные инновации. 2018. Вып 8. № 2(23). С. 7–26

10. Герасимов К.Б. Развитие подпроцесса управления операционной безопасностью организации // Развитие экономических систем: теория, методология, практика. Пенза: ПГАУ, 2025. С. 104–121.

11. Герасимов К.Б. Глава 1. Развитие инструментария управления инновациями организаций // Управление и экономика: исследования и разработки. Пенза: ПГАУ, 2022. С. 12–37.

12. Карпова Т.П. Методологическое обеспечение процесса управления развитием специалистов: подпроцесс управления развитием личности специалистов организации // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2026. № 6 (260). С. 84–94.

13. Карпова Т.П. Исследование и построение системы управления развитием персонала организации // Управление и экономика: исследования и разработки. Пенза: ПГАУ, 2021. С. 95–118.

14. Карпова Т.П. Формирование системы развития специалистов организации // Развитие экономических систем: теория, методология, практика. – Пенза: ПГАУ, 2021. – С.99–122.

15. Шимельфениг О.В., Герасимов Б.Н. Развитие жизнедеятельности человека на основе постижения мира и самоопределения // Креативная экономика и социальные инновации. 2018. Вып. 8. № 4(25). С. 113–130.

UPDATING THE SUBPROCESS OF MANAGING THE ASSESSMENT OF ORGANIZATION'S SPECIALISTS

T.P. Karpova

Samara University of Public Administration «International Market Institute», Samara, Russia

The study and reform of the composition and content of the attributes of the subprocess for managing the assessment of specialists is aimed at enhancing the human potential of economic systems of the "organization" type. The selected methodological tools make it possible to assess the performance of this management subpro-

cess based on an analysis of the state of its structural attributes. Identifying problems and defining proposals for their elimination made it possible to restructure this management subprocess to improve the quality and effectiveness of the personnel management process in the selected organization.

Keywords: organization, management subprocess, assessment of specialists, problems, proposals, solution methods.

УДК 336

ПРИМЕНЕНИЕ БОЛЬШИХ ЯЗЫКОВЫХ МОДЕЛЕЙ ДЛЯ АВТОМАТИЗАЦИИ ПРЕВЕНТИВНОЙ ИДЕНТИФИКАЦИИ КОМПЛАЕНС– И РЕПУТАЦИОННЫХ РИСКОВ ФИНАНСОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

А.В. Квиткин

Университет Синергия,
г. Москва, Россия

В статье представлен теоретико–аналитический подход к применению больших языковых моделей в системе управления комплаенс– и репутационными рисками финансовых организаций. Рассматриваются научные подходы к трактовке данных видов рисков в рамках отечественной школы банковского риск–менеджмента, а также эволюция методов их выявления от регламентных процедур к интеллектуальным системам анализа текста. Показано, что развитие нейросетевых технологий трансформерного типа создает предпосылки для перехода от формализованных правил к семантическому анализу информационных потоков. На основе анализа научных позиций российских и зарубежных исследователей обосновывается целесообразность использования больших языковых моделей как инструмента предварительной оценки рисков при сохранении обязательной экспертной верификации результатов.

Ключевые слова: банковские риски, комплаенс, репутационный риск, финансовые организации, нейросетевые модели, семантический анализ, риск–менеджмент, информационные технологии.

В современной научной дискуссии управление рисками в финансовых организациях рассматривается как ключевой элемент обеспечения устойчивости банковской системы. В работах представителей отечественной школы банковского дела, в частности в трудах О.И. Лаврушин, подчеркивается, что развитие банковского сектора невозможно без совершенствования механизмов идентификации и оценки рисков, возникающих как в результате финансовых операций, так и вследствие информационных воздействий внешней среды [3].

Комплаенс–риск и репутационный риск в классической интерпретации рассматриваются как производные от нарушения нормативных требований и

ухудшения восприятия деятельности финансовой организации участниками рынка [1]. Современные условия характеризуются ростом объема неструктурированной информации, что снижает эффективность исключительно регламентных подходов и требует применения методов семантического анализа.

В рамках отечественной научной школы финансовых рисков, представленной трудами В.В. Ковалев и других авторов, риск трактуется как вероятность отклонения фактического результата от ожидаемого [4]. В развитие этого подхода институциональная теория, поддерживаемая исследованиями А.Г. Аганбегян, акцентирует внимание на роли информационной среды как ключевого источника неопределенности [7].

Репутационный риск в современных исследованиях рассматривается как результат накопления негативных информационных сигналов, формируемых в публичном пространстве. Таким образом, объектом анализа становятся не только финансовые показатели, но и текстовые данные, отражающие восприятие субъектов рынка.

Большие языковые модели представляют собой инструмент обработки естественного языка, позволяющий выявлять скрытые смысловые зависимости в текстах и анализировать контекст информационных сообщений, что существенно расширяет возможности риск–менеджмента [2]. Использование больших языковых моделей в финансовых организациях связано с анализом неструктурированной информации, поступающей из внешних и внутренних источников. Их применение позволяет выявлять косвенные признаки риска, которые не фиксируются традиционными системами, основанными на формальных правилах.

На практике такие модели применяются для предварительного анализа клиентов и контрагентов, оценки деловой репутации, а также выявления потенциально негативных информационных связей [5]. Существенным преимуществом является способность учитывать контекст публикаций, а не только отдельные ключевые слова.

В отличие от классических методов, основанных на жесткой классификации, языковые модели позволяют формировать более гибкую интерпретацию информационных сигналов, что особенно важно при раннем выявлении репутационных угроз [6]. Несмотря на значительный потенциал, применение данных технологий связано с рядом ограничений. Основная проблема заключается в возможной генерации недостоверных выводов, что требует обязательной экспертной проверки результатов.

Также существенное значение имеет зависимость качества анализа от исходных данных и необходимость строгого соблюдения требований информационной безопасности. В этой связи автономное использование моделей без участия специалистов является недопустимым в контексте комплаенс–контроля. Наиболее обоснованным считается гибридный подход, при котором интеллектуальные системы выполняют функцию предварительного анализа, а окончательное решение принимает специалист.

Проведенное исследование позволяет сформулировать следующие практические рекомендации:

1. Необходимо обеспечить обязательную экспертную верификацию всех результатов, формируемых системой, с участием специалистов подразделений внутреннего контроля;

2. Требуется размещение используемых решений в защищенном информационном контуре финансовой организации с соблюдением требований информационной безопасности и банковской тайны;

3. Рекомендуется формировать специализированные корпоративные массивы текстовых данных для повышения качества анализа в условиях российской нормативной и языковой специфики.

Таким образом, большие языковые модели следует рассматривать как инструмент усиления аналитических возможностей финансовых организаций, обеспечивающий повышение качества и своевременности выявления комплаенс– и репутационных рисков при сохранении приоритета экспертного контроля.

Список использованных источников

1. Аренков И.А., Салихова Я.Ю., Сайфутдинов А.А. Цифровая трансформация: направления исследований и цифровые риски // Креативная экономика. 2021. Т. 15, № 7. С. 2757–2776.

2. Бабукин Г.М. Цифровизация и искусственный интеллект в банках: шаг в будущее // Chronos: экономические науки. 2021. Т. 6, № 1(29). С. 6–9.

3. Банк России: официальный сайт. Управление данными на финансовом рынке. URL: https://cbr.ru/develop/data_management_fm/

4. Воронина Е.В. Использование искусственного интеллекта для автоматизации бизнес–процессов // Естественно–гуманитарные исследования. 2025. № 2(58). С. 667–672.

5. Городецкая О.Ю., Гобарева Я.Л. Ключевые тренды применения искусственного интеллекта в банковской сфере // Финансовые рынки и банки – 2022. № 12. С. 34–43.

6. Ильин А.В. Прикладной искусственный интеллект как фактор развития системы финансового мониторинга // Учет и статистика. 2023. № 3(20). С.58–66.

7. Мамедов М.А. Трансформация деятельности крупнейших российских коммерческих банков в цифровые экосистемы // Теоретическая и прикладная экономика. 2022. № 3. С. 1–23.

THE USE OF LARGE LANGUAGE MODELS TO AUTOMATE THE PREVENTIVE IDENTIFICATION OF COMPLIANCE AND REPUTATIONAL RISKS OF A FINANCIAL INSTITUTION

A.V. Kvitkin

Synergy University,
Moscow, Russia

The article presents a theoretical and analytical approach to the application of large language models in the compliance and reputational risk management system of financial organizations. The article considers scientific approaches to the interpretation of these types of risks within the framework of the national school of banking

risk management, as well as the evolution of methods for their identification from regulatory procedures to intelligent text analysis systems. It is shown that the development of transformational neural network technologies creates prerequisites for the transition from formalized rules to the semantic analysis of information flows. Based on the analysis of the scientific positions of Russian and foreign researchers, the expediency of using large language models as a tool for preliminary risk assessment while maintaining mandatory expert verification of results is substantiated.

Keywords: banking risks, compliance, reputational risk, financial organizations, neural network models, semantic analysis, risk management, information technology.

УДК 331.446.4

ЭКОНОМИКА ВЫЖИВАНИЯ: ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ ПАТТЕРНЫ ПОТРЕБЛЕНИЯ В УСЛОВИЯХ ХРОНИЧЕСКОГО СТРЕССА

Н.И. Кириякова, К.А. Простов

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург, Россия

Данная статья исследует влияние длительного нахождения в состоянии стресса, тревоги и небезопасности на экономическое поведение индивида. На основе концепции дефицита ментальных ресурсов и теории поведенческой экономики выявлены три ключевых паттерна поведения: импульсивные траты на еду как механизм эмоциональной регуляции, отказ от трат на собственные потребности и гиперзабота о других как способ компенсации чувства небезопасности. Работа демонстрирует необходимость междисциплинарного подхода к анализу экономического поведения, интегрирующего достижения психологии травмы и экономической науки.

Ключевые слова: поведенческая экономика; экономическая психология; хронический стресс; паттерны потребления; дефицит ментальных ресурсов.

В современной экономической науке все большее внимание уделяется факторам, влияющим на принятие экономических решений. Традиционная неоклассическая модель рационального агента постепенно уступает место поведенческим подходам, признающим ограниченность человеческой рациональности и влияние психологических факторов на экономическое поведение [5]. Однако до сих пор недостаточно исследовано, как длительное нахождение в состоянии стресса, тревоги и небезопасности трансформирует паттерны потребления и финансовое поведение индивида [8, 10].

Проблема приобретает особую актуальность в контексте современных социально–экономических вызовов: экономической нестабильности, геополитических конфликтов, социальных трансформаций. Все большее число людей

оказывается в ситуации хронического стресса, что неизбежно отражается на их экономических решениях. При этом существующие исследования в основном фокусируются либо на когнитивных искажениях в условиях дефицита ресурсов [9], либо на психологических последствиях травмы [2], но редко интегрируют эти подходы для анализа экономического поведения.

Цепочка рассуждений, лежащая в основе данного исследования, следующая: если хронический стресс захватывает значительную часть ментальных ресурсов (так называемой "пропускной способности" мозга), то на планирование, контроль импульсов и долгосрочное принятие решений остается меньше когнитивных ресурсов. Это ведет к характерным искажениям экономического поведения, которые можно систематизировать и проанализировать.

Целью данного исследования является выявление и систематизация паттернов экономического поведения, характерных для индивидов, находящихся в состоянии длительного стресса и небезопасности, а также теоретический анализ механизмов их формирования на основе концепции дефицита ментальных ресурсов и поведенческой экономики.

В работе использованы метод теоретического анализа для синтеза концепций поведенческой экономики и психологии травмы, а также качественный кейс–стади анализ для иллюстрации выявленных паттернов. Теоретическая база исследования включает концепцию дефицита ментальных ресурсов (mental bandwidth) Муллайнатана и Шафира [9], теорию травмы Бессела ван дер Колка [2], исследования финансового поведения при посттравматическом стрессовом расстройстве [1], а также работы по поведенческой экономике Даниэля Канемана и Амоса Тверски [3].

На основе проведенного анализа выявлены три ключевых паттерна экономического поведения, характерных для индивидов в состоянии хронического стресса.

Первый паттерн связан с так называемым "заеданием" стресса. В условиях хронической тревоги и эмоциональной перегрузки еда становится доступным и быстрым способом получить дофаминовую "награду" и временно снизить уровень стресса [5]. Экономически это проявляется в импульсивных тратах на продукты питания, особенно на продукты с высоким содержанием сахара и жиров, а также на доставку еды.

Логика здесь следующая: стресс активирует симпатическую нервную систему, вызывая состояние гипервозбуждения; еда активирует парасимпатическую систему, создавая временное ощущение спокойствия; мозг запоминает эту связь и формирует условный рефлекс "стресс = еда". С экономической точки зрения это приводит к росту необдуманных расходов на питание, часто в ущерб более важным статьям бюджета.

Второй паттерн представляет собой прямо противоположное поведение: отказ от трат на собственные потребности, включая базовые потребности в уходе за собой. Люди в состоянии хронического стресса часто отказываются от покупки косметики, парфюмерии, одежды, посещения мероприятий – всего того, что связано с удовольствием и заботой о себе [1].

Механизм этого паттерна коренится в искаженной самооценке и чувстве вины: "Я не заслуживаю хорошего"; в гиперфокусе на выживании: "Траты на себя – роскошь, которую я не могу себе позволить"; а также в эмоциональном онемении, когда человек теряет способность испытывать удовольствие. Экономически это приводит к снижению качества жизни и, парадоксально, может усиливать стресс, создавая порочный круг.

Третий паттерн – сверхщедрость в отношении других людей. Человек в состоянии хронического стресса может щедро тратить деньги на подарки, помощь родственникам, друзьям, коллегам, при этом полностью игнорируя собственные потребности [2].

Психологический механизм здесь связан с попыткой заслужить безопасность через заботу о других: "Если я помогаю другим, меня не бросят"; с проекцией собственных неудовлетворенных потребностей: заботясь о других, человек символически заботится о себе; а также с избеганием собственных проблем через фокус на проблемах других. Экономически это создает асимметричные отношения и может приводить к финансовой эксплуатации.

Все три паттерна можно объяснить через призму концепции дефицита ментальных ресурсов [9]. Хронический стресс постоянно занимает часть когнитивной "пропускной способности", оставляя меньше ресурсов на самоконтроль, планирование и рациональный анализ. Это приводит к доминированию импульсивных, автоматических реакций над обдуманными решениями [4].

При этом разные паттерны могут сосуществовать в одном поведенческом репертуаре, создавая внутренний конфликт: человек одновременно может импульсивно тратить на еду, отказывать себе в необходимом и быть сверхщедрым к другим. Этот конфликт усиливает чувство вины и стыда, что, в свою очередь, усугубляет стресс, замыкая порочный круг [6].

Проведенное исследование позволяет сформулировать следующие выводы. Во–первых, хронический стресс и состояние небезопасности существенно трансформируют экономическое поведение индивида, создавая характерные паттерны: импульсивные траты на еду, депривацию собственных потребностей и гиперзаботу о других.

Во–вторых, эти паттерны можно объяснить через концепцию дефицита ментальных ресурсов: стресс занимает когнитивную "пропускную способность", снижая способность к самоконтролю и долгосрочному планированию.

В–третьих, понимание этих механизмов имеет практическую значимость для разработки программ финансовой грамотности, ориентированных на уязвимые группы населения, а также для создания травма– информированных подходов в экономической политике [7].

Перспективы дальнейших исследований связаны с эмпирической проверкой выявленных паттернов на репрезентативных выборках, а также с разработкой интервенций, направленных на прерывание порочного круга стресс– искаженное потребление–усиление стресса.

Список использованных источников

1. Bhatnagar R. Spending in Trauma: A Study on How Trauma Impacts Spending Behavior in College Students // Senior Independent Study Theses. 2025. Paper 11292.

2. Van der Kolk B. The Body Keeps the Score: Brain, Mind, and Body in the Healing of Trauma. New York: Viking, 2014. 464 p.

3. Kahneman D., Tversky A. Prospect theory: An analysis of decision under risk // Econometrica. 1979. Vol. 47, No. 2. P. 263–291.

4. Кириякова Н.И.Рутины и инновации как формы адаптации в современной экономике//Обществознание и социальная психология. 2023.№11–4(54). С. 57–62.

5. Кириякова Н.И., Лаптева Е.А., Загребина Е.А.Анализ рисков потребителей в условиях глобализации мировой экономики//В сборнике: Современные проблемы мировой экономики и международных отношений. Карагандинский экономический университет Казпотребсоюза. 2022. С. 108–111.

6. Кириякова Н.И., Пстыга А.С.Сбережения населения: факторы, динамика и роль в экономике России // В сборнике: Управление, экономика и право: проблемы, исследования, результаты. Сборник статей IV Международной научно–практической конференции. Пенза, 2024. С. 110–113.

7. Корсакова Е.А.Сущность общественного контроля над корпоративной экономикой//В сборнике: Менеджмент в социальных и экономических системах. Сборник докладов XV Международной научно–практической конференции. Пенза, 2023. С. 300–302.

8. Кузнецова Ю. Финансовая психология: как эмоции управляют деньгами // Рамблер Финансы. 2025. URL: https://finance.rambler.ru

9. Mullainathan S., Shafir E. Scarcity: Why Having Too Little Means So Much. New York: Times Books, 2013. 304 p.

10. Финансовая травма: симптомы, причины страха денег и психология бедности // Психодемия. 2026. URL: https://psychodemia.ru

ECONOMY OF SURVIVAL: CONSUMPTION BEHAVIORAL PATTERNS IN CONDITIONS OF CHRONIC STRESS

N.I. Kiriyakova, K.A. Prostov

Ural State University of Economics, Yekaterinburg, Russia

This article explores the impact of prolonged stress, anxiety, and insecurity on an individual's economic behavior. Based on the concept of mental resource depletion and behavioral economics, three key behavioral patterns are identified: impulsive spending on food as a mechanism for emotional regulation, avoidance of spending on personal needs, and hyper–care for others as a way to compensate for feelings of insecurity. The article highlights the need for an interdisciplinary approach to analyzing economic behavior that integrates the insights of trauma psychology and economics.

Keywords: behavioral economics; economic psychology; chronic stress; consumption patterns; mental resource deficit.

УДК 331.1

ОПРЕДЕЛЕНИЕ И ХАРАКТЕРИСТИКА ФАКТОРОВ ОЦЕНКИ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ РАБОТОЙ ПЕРСОНАЛА

Д.В. Клевцов, Р.С. Озернов

Самарский национальный исследовательский университет имени академика С. П. Королева, г. Самара., Россия

Благополучие становится все более важным приоритетом в организациях. Благополучие сотрудников обычно связано с повышением уверенности в себе, эффективностью выполнения задач и результативностью работы организации. В работе определены пять факторов, определяющих удовлетворенность работой персонала организации: самореализация, работа в команде, достижение целей, лидерство, а также баланс между работой и личной жизнью.

Ключевые слова: организация труда, удовлетворенность работой, благополучие, мотивация, счастье, благополучие сотрудников.

Счастье и благополучие – два понятия, которые часто используются как синонимы, – приносят существенную пользу обществу и являются ключевыми для наших отношений, здоровья, работоспособности, гражданской позиции и жизнестойкости. Счастье – многоаспектное явление, и дать ему однозначное определение чрезвычайно сложно, хотя многие инструменты и опросники (например, оценка качества жизни Всемирной организации здравоохранения [6]) пытаются количественно оценить, измерить и отследить уровень счастья.

Благополучие становится все более важным приоритетом в организациях. Организации хотят, чтобы их сотрудники были счастливы. Предыдущие исследования связывали благополучие сотрудников с повышением уверенности в себе, эффективностью выполнения задач и результативностью работы организации [3]. Но что такое счастье на работе? И как измерить и отследить, испытывают ли его сотрудники?

Счастье – понятие широкое, но один из способов его понимания – представить его как состояние, при котором сотрудник доволен своей работой и испытывает в основном положительные эмоции, связанные с ней. Учет благополучия сотрудников при организации рабочего процесса может повысить их удовлетворенность работой и способствовать ощущению счастья на рабочем месте, что напрямую влияет на эффективность выполнения задач и производительность труда. Организация рабочего процесса – это процесс определения параметров работы путем интеграции задач и обязанностей, систем и процессов, а также взаимоотношений в рамках должности таким образом, чтобы это способствовало достижению конкретных организационных целей и удовлетворяло социальные и личные потребности сотрудника.

В настоящее время ощущение счастья от организации рабочего процесса в основном рассматривается с точки зрения критериев, связанных со здоровьем

и патологиями, с использованием таких эмоций, как тревога, стресс, возбуждение и т.д. В других шкалах учитывается вовлеченность в работу или качество жизни. Однако эмоциональное благополучие не рассматривалось в контексте удовлетворенности работой. В результате фундаментальных изменений в структуре и культуре труда подход к организации рабочего процесса становится все более инновационным [1]. Организации становятся все более мультикультурными, команды – все более разнообразными, гибкий график и удаленная работа становятся общепринятой практикой во многих организациях, а пожизненный найм перестает быть нормой [2].

Недостаточное внимание к благополучию – это пробел в понимании того, как организация труда влияет на ощущение счастья. В работе [4] предлагается модель, которая выявляет и измеряет компоненты и факторы, влияющие на ощущение счастья от организации труда, в том числе связанные с социокультурной изменчивостью благополучия. Цель этого исследования – определить факторы, которые, по мнению людей, необходимы для ощущения счастья от работы, и на основе этого создать шкалу «счастья от организации труда».

Однако предложить показатель, который учитывал бы как эвдемонические, так и гедонистические аспекты счастья, довольно сложно. Эвдемонические концепции счастья обширны и сложны, они достигаются через осознание смысла и цели, в то время как гедонистические аспекты сосредоточены на субъективном удовольствии и избегании неприятных переживаний.

Предыдущие исследования показали, что мотивация, ключевой элемент продуктивности, влияет на организацию рабочего процесса и благополучие сотрудников. Мотивация – это, по сути, внутреннее стремление человека к достижению своих целей и задач. Она побуждает сотрудников определять уровень заинтересованности и энергии, которые они готовы потратить на выполнение задач, чтобы удовлетворить свои потребности. Существует четкая связь между тем, насколько организация труда учитывает психологические потребности сотрудников, и их мотивацией и благополучием.

Для целей исследования было проведено качественное интервью с 115 респондентами, работающими в сфере управления персоналом, из базы данных сайта HH.ru. В ходе интервью респондентам был задан открытый вопрос – что Вам нужно, чтобы быть счастливым своей работой?

Ответы были проанализированы, чтобы выявить наиболее важные и повторяющиеся компоненты. Было выделено 26 компонентов. На основе этих 26 компонентов были составлены соответствующие вопросы для второй анкеты. На полученную анкету ответили 95 респондентов, из которых 85 ответов были признаны достоверными.

26 компонентов, влияющих на удовлетворенность работой, связаны как с самой работой, так и с личными предпочтениями и целями. Их можно разделить на пять ключевых факторов, определяющих удовлетворенность работой.

Компоненты, которые можно отнести к индивидуальным или личностным, связаны с более долгосрочной перспективой.

Первый фактор: самореализация. Самым важным фактором удовлетворенности работой является самореализация. Многие респонденты отметили, что для того, чтобы чувствовать себя счастливыми, им нужно заниматься тем, что им нравится. Они также назвали самостоятельность и ответственность ключевыми составляющими:

– возможность заниматься любимым делом;

– возможности для непрерывного обучения;

– ощущение вызова;

– наличие ресурсов, необходимых для выполнения должностных обязанностей;

– наличие знаний, необходимых для выполнения должностных обязанностей;

– самостоятельность и ответственность;

– возможности для творческого и предпринимательского подхода;

– участие в разработке стратегии организации;

– признание;

– ощущение уважения.

Благодаря этому фактору свобода воли является частью удовлетворенности работой. Ощущение свободы выбора и контроля над собственной жизнью связано с ощущением счастья. Занятия любимым делом также считаются ключевым фактором для достижения состояния «потока», которое, согласно предыдущим исследованиям, связано с удовлетворенностью, вовлеченностью и психологическим благополучием на работе. Принятие вызовов, непрерывное обучение и возможность проявлять предпринимательскую и творческую активность – ключевые факторы для самореализации. Респонденты также назвали признание, уважение и внимание ключевыми аспектами, способствующими самореализации. Чувство уважения является важным фактором, определяющим позитивные чувства сотрудников, и тесно связано с их благополучием.

Второй фактор: работа в группе и в организации. Этот фактор описывает компоненты работы, относящиеся к групповой или организационной динамике. Динамика команды влияет на общее благополучие, а участие в группе связано с удовлетворенностью работой. На групповом / межличностном уровне исследование выявило следующие моменты:

– хороший командный дух;

– позитивная рабочая обстановка;

– мотивированные коллеги.

На организационно–управленческом уровне исследование выявило:

– эффективную интеграцию между отделами;

– организацию, которая разрабатывает новые проекты;

– хорошо организованную/структурированную организацию без бюрократии.

Организации все больше признают важность социального и межличностного аспекта рабочей среды, поскольку предыдущие исследования выявили связь между отношениями в команде/группе и эффективностью организации.

Позитивные отношения обеспечивают социальную поддержку, здоровое взаимодействие и коммуникацию, которые способствуют благополучию.

Третий фактор: достижение целей. Предыдущие исследования выявили связь между мотивацией и постановкой целей [5]. Достижение цели, особенно если она особенно сложная или важная, вызывает чувство удовлетворения и счастья и связано с ощущением благополучия. Исследование выявило три компонента, связанные с достижением целей:

– цели, поставленные на индивидуальном уровне;

– цели, поставленные на институциональном уровне;

– признание важности работы.

Чувство удовлетворения и ощущение благополучия, возникающие при достижении целей, работают только в том случае, если цели соответствуют внутренним ценностям человека. Однако, поскольку достижение целей способствует благополучию, оно может привести к более самостоятельной постановке целей.

Четвертый фактор – лидерство. Он связывает эмоциональный и инструментальный аспекты поддержки в контексте удовлетворенности работой:

– лидерство демонстрирует доверие к сотрудникам;

– лидерство обеспечивает поддержку;

– вдохновляющее лидерство.

Эти компоненты тесно связаны со вторым фактором, поскольку эффективное лидерство как обеспечивает, так и способствует социальной поддержке внутри групп и организаций. Связь между трансформационным лидерством и благополучием сотрудников заключается в ощущении значимости выполняемой работы. Трансформационное лидерство проявляется в уважении, выполнении обещаний, внимательном отношении к мнению сотрудников и четком определении ожиданий и обязанностей. Эффективное лидерство способствует повышению уровня благополучия и снижению стресса.

Пятый фактор – устойчивость и баланс между работой и личной жизнью. Чтобы сотрудники сохраняли мотивацию, организация труда должна быть устойчивой и обеспечивать:

– приемлемый баланс между работой и личной жизнью в долгосрочной перспективе;

– четкие и справедливые цели, которых сотрудник может достичь, не перенапрягаясь и не нанося ущерба своему благополучию;

– справедливая и достаточная финансовая компенсация.

Эти пять факторов позволяют сотруднику удовлетворять свои потребности и способствуют субъективному благополучию.

Таким образом, организациям следует рассматривать благополучие и удовлетворенность сотрудников как ключевой фактор в стратегиях и инициативах по повышению эффективности работы организации. Исследование предлагает четкую систему оценки удовлетворенности работой, которую организации могут использовать для выявления сильных и слабых сторон организации труда.

Список использованных источников

1. Герасимов К.Б. Разработка проактивного механизма управления интеллектуальным капиталом организации // Управление. – 2026. – Т. 14, № 1. – С. 5–13.
2. Герасимов К.Б. Организационное поведение. – Самара: Самарский университет, 2025. – 80 с.
3. Дубновицкая А.А., Фурманов К.К. Факторы удовлетворенности работой в России: зарплата, условия труда, возможности профессионального роста // Прикладная эконометрика. – 2023. – № 4(72). – С. 122–140.
4. Зоркова В.А., Козлова В.Э. Технология оценки удовлетворенности трудом персонала современной организации // Вестник экономики, права и социологии. – 2022. – № 3. – С. 152–155.
5. Радюкова Я.Ю., Лазарев Л.В. Оценка персонала в системе стратегических приоритетов управления человеческими ресурсами организации // Вестник Академии права и управления. – 2025. – № 3(84). – С. 178–182.
6. The World Health Organization Quality of Life assessment. – URL: https://www.who.int/tools/whoqol (дата обращения: 20.07.2026).

DEFINITION AND CHARACTERISTICS OF FACTORS ASSESSING EMPLOYEE JOB SATISFACTION

D.V. Klevtsov, R.S. Ozernov

Samara National Research University, Samara, Russia

Well–being is becoming an increasingly important priority in organizations. Employee well–being is typically associated with increased self–confidence, task performance, and organizational performance. This study identifies five factors that determine employee job satisfaction: self–actualization, teamwork, goal achievement, leadership, and work–life balance.

Keywords: work organization, job satisfaction, well–being, motivation, happiness, employee well–being.

УДК 343.5(470)

ОСОБЕННОСТИ ПРАВОВОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ИПОТЕКИ В РОССИИ

С.Д. Клиенко, И.В. Петров

Кубанский государственный аграрный университет имени И.Т. Трубилина, г. Краснодар, Россия

Данная исследовательская работа устанавливает особенности правового регулирования ипотеки в России через анализ законодательной базы, условий

кредитования в разных регионах и недостатков системы этого процесса. В статье проводится полный теоретический и статистический анализ изменений правового регулирования с учетом географического расположения Российской Федерации и дифференциации основного плана кредитования под потребности общества. В результате анализа предлагается новый путь улучшения системы кредитования в России.

Ключевые слова: права, ипотека, заемщик, кредитор, нормативные акты.

Правовое регулирование ипотеки в Российской Федерации характеризуется сложной системой взаимоотношений, которые выстраиваются между заемщиком, кредитором и другими участниками данного процесса. Сама процедура имеет значение для социального, экономического и политического развития государства, определяя направление его совершенствования через реализацию социальных возможностей [3].

Для России эта тема очень актуальна, так как более 50 % граждан имеют ипотеки, а количественный показатель финансовой поддержки граждан достигает значения в 23,15 триллиона рублей в 2025 году, что является большим числовым показателем за последние десять лет. Само государство регулирует все процедуры системы кредитования посредством кодексов РФ (Земельного, Гражданского, Уголовного и так далее), что позволяет рентабельно управлять процессами социального развития [6].

Анализируя статьи И.О. Булгаковой и Д.В. Дятлового, удается установить законодательную основу правового регулирования. Главным нормативным актом здесь является федеральный закон от 16.07.1998 №102–ФЗ «Об ипотеке (залоге недвижимости)», который подчиняется Конституции России и не противоречит ей. Этот документ регулирует возникновение ипотечных отношений, а также их структуру и юридическую базу [1, 3].

В нормативном акте прописываются права и обязанности всех участников ипотечных отношений, а главное – указываются все действия, которые могут быть совершены в отношении недвижимого и движимого имущества [5].

Гражданский кодекс РФ или ГК РФ также выступает в роли регулятора ипотечных отношений. В этом законе в главе 23 прописаны особенности формирования ипотечного залога, а также в статье 334 ГК РФ указаны права залогодержателя в отношении формирования итоговой стоимости своего заложенного имущества [4].

Федеральный закон от 21.12.2013 №353–ФЗ «О потребительском кредите (займе)» и Федеральный закон от 21.07.1997 №122–ФЗ «О государственной регистрации прав на недвижимое имущество и сделок с ним» устанавливают требования и права участников ипотечных отношений при определенных видах кредитования с учетом соблюдения порядка регистрации ипотеки в Едином государственном реестре недвижимости [1].

Другие нормативные акты также имеют юридическое значение при рассмотрении более дифференцированных ипотечных вопросов, однако их применение должно быть рентабельно для обоих участников ипотечных отношений

независимо от их финансовых возможностей и социального статуса. Для полного анализа формирования ипотечных отношений в Российской Федерации проведем аналитику количественных данных (Таблица 1).

Таблица 1 – Анализ формирования ипотечных отношений в России [2, 6]

Наименование показателя	Характеристика	Название источника информации
Максимально допустимая сумма кредита, млн. рублей	До 30 млн. рублей для Москвы, и Санкт–Петербурга; до 15 млн. рублей для других регионов	Данные по программе кредитования IT–технологий
Минимальная процентная ставка, %	5	
Срок кредита	До 30 лет	Новый стандарт по защите прав ипотечных заёмщиков
Максимальный возраст заёмщика	Для мужчин – не более 65 лет, для женщин – не более 60 лет	
Максимально допустимый размер ипотечного займа	Не более 80 % от стоимости жилья	
Минимальный первоначальный взнос за ипотеку, %	20	Условия ипотечного кредитования в 2025 году
Процентная ставка по «Семейной ипотеке», %	6	Условия программы «Семейная ипотека»
Максимальная сумма кредита по дальневосточной ипотеке, миллиона рублей	6	Условия программы дальневосточной ипотеки в 2025 году
Процентная ставка по дальневосточной ипотеке, %	2	
Срок кредитования по дальневосточной ипотеке	До 20 лет	

Данный анализ свидетельствует о динамичном изменении условий кредитования в различных регионах, зависящем от экономики и географического расположения области, что позволяет сформировать ключевые особенности правового регулирования ипотеки в России.

На территории Российской Федерации существует определенный ипотечный стандарт, который меняется раз в 5 лет и характеризуется установлением точных требований к формированию ипотечных отношений для защиты прав заемщиков. Этот стандарт действует на территории всех регионов России независимо от географического расположения [1, 2].

Оформление ипотеки подлежит обязательной государственной регистрации в Росреестре для подтверждения законности сделки, прав и обязанностей сторон–участников данной формы правовых отношений. В качестве основного предмета ипотеки в более 80 % случаях выступает недвижимое и движимое имущество. При этом запрещена ипотека на земли, принадлежащие государству, что обеспечивает суверенитет страны [2].

Основываясь на этом анализе, установим ключевые тормозящие факторы развития ипотечной системы России:

1. Отсутствие структуры ответственности кредитных организаций;

2. Непрозрачность условий кредитования некоторых банков;

3. Недостаточность защиты прав заемщиков;

4. Противоречие в судебной защите прав заемщиков [1].

Для решения поставленных проблем предлагается разработать более регламентированный механизм защиты прав заемщика и создать программы для поддержки граждан, оказавшихся в трудном социальном положении и нуждающихся в финансовой помощи.

Таким образом, российская ипотечная система имеет огромное значение для сохранения суверенитета государства и установления его финансовой устойчивости, однако механизм формирования ипотечных отношений нуждается в модернизации под современные стандарты для обеспечения его будущей экономической, политической и социальной рентабельности.

Список использованных источников

1. Булгакова, И.О. Понятие и значение ипотеки в Российской Федерации / И.О. Булгакова // Молодой ученый. – 2020. – № 27 (317). – С. 250–252.

2. Дом.рф [Электронный ресурс]. URL: https://дом.рф/analytics/mortgage/ (Дата обращения 20.03.2026)

3. Дятлов, Д.В. Ипотечный кредит: понятие, виды, классификация / Д.В. Дятлов, М.В. Антонова // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2012. – № 2 (42). – С. 240–245.

4. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 N 51–ФЗ (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2019)

5. Федеральный закон от 16.07.1998 N 102–ФЗ «Об ипотеке (залоге недвижимости)» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2019)

6. Realty.rbc.ru [Электронный ресурс]. URL: https://realty.rbc.ru /news/6874f0f39a7947c670d329dd (Дата обращения 20.03.2026)

FEATURES OF LEGAL REGULATION OF MORTGAGE IN RUSSIA

S.D. Klienko, I.V. Petrov

Kuban State Agrarian University named after I.T. Trubilin, Krasnodar, Russia

This research paper establishes the specifics of the legal regulation of mortgages in Russia through an analysis of the legislative framework, credit conditions in different regions and the shortcomings of the main system of this process. The article provides a complete theoretical and statistical analysis of changes in legal regulation, taking into account the geographical location of the Russian Federation and the differentiation of the basic lending plan for the needs of society. As a result of the analysis, a new way to improve the lending system in Russia is proposed.

Keywords: rights, mortgage, borrower, lender, regulations.

УДК 331.101.3:005.32

МОДЕЛЬ КОНТУР КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ЦИКЛА

С.И. Козырь, М.Ю. Горбунова, С.П. Иванов

Саратовский национальный исследовательский государственный университет имени Н.Г. Чернышевского, г. Саратов, Россия

В статье представлена авторская модель КОНТУР, включающая шесть последовательных шагов управления задачей и сотрудником. Модель предлагает воспроизводимый алгоритм действий руководителя на всех этапах взаимодействия с подчинённым. Описан опыт пилотного внедрения в формате образовательного трека для руководителей и направления дальнейшего анализа эффективности.

Ключевые слова: управление персоналом, делегирование, управленческие компетенции, ситуационное управление, модель КОНТУР, эффективность управления.

Современные условия функционирования компаний характеризуются высокой степенью неопределённости, ускорением изменений и ростом требований к адаптивности управленческих решений. Особое значение приобретает качество повседневного взаимодействия руководителя и подчинённого, прежде всего – процесса постановки и контроля задач.

Согласно исследованиям Е.М. Мыльниковой и О.В. Якуповой, одной из ключевых причин неэффективного выполнения задач является не столько нехватка квалификации, сколько недостаток уверенности, отсутствие мотивации и дефицит необходимой информации со стороны руководителя [4]. Как показывают работы Е.С. Ребриловой и Д.В. Дейкина, процесс делегирования в российских компаниях сталкивается с рядом психологических барьеров, приводящих к сбоям в работе и требующих от руководителя не просто постановки задачи, но и диагностики готовности сотрудника [5]. Данные выводы подтверждаются многолетней исследовательской работой, консультативной и образовательной практикой авторов статьи в российских компаниях.

Во многом это связано с тем, что корпоративные модели достаточно часто акцентируют внимание на личностных чертах руководителя: коммуникабельности, стрессоустойчивости, ответственности. Однако, как показывает практика, наличие этих качеств не гарантирует эффективного выполнения конкретной задачи. Управленческая деятельность представляет собой последовательность ситуативных решений, каждое из которых требует специфического набора компетенций.

Существующие модели управления задачей (циклы PDCA, ситуационное лидерство) описывают отдельные этапы управленческого цикла, но не предлагают единого, воспроизводимого алгоритма, охватывающего все стадии – от

диагностики готовности исполнителя до трансформации результата в зону развития. Это создаёт разрыв между теорией и практикой, который авторы предлагают восполнить моделью КОНТУР.

В зарубежной науке фундаментальными считаются работы Р. Бояциса, который определил компетенцию как поведенческую характеристику, причинно связанную с эффективной работой [1]. Позднее Л. Спенсер и С. Спенсер развили этот подход, предложив таксономию компетенций для различных управленческих ролей [7]. Однако указанные модели преимущественно статичны: они описывают, каким должен быть руководитель, но не фиксируют алгоритм его действий в динамике взаимодействия с подчинённым.

Ситуационные модели лидерства предлагают гибкость в выборе стиля управления в зависимости от готовности (компетентности и мотивации) исполнителя [6]. Тем не менее, несмотря на наличие диагностических опросников и матрицы стилей, их практическое применение в контексте комплексного управления задачей требует дополнения инструментами, фиксирующими последовательность действий на всех этапах – от постановки задачи до анализа результата.

В российской управленческой науке активно разрабатываются вопросы компетентностного подхода [3; 8], однако большинство работ сосредоточены на оценке персонала, а не на проектировании самого процесса управления задачей. Циклы PDCA (цикл Деминга) и SMART, широко используемые в менеджменте качества, описывают этапы целеполагания и улучшений, но упускают управленческую диагностику сотрудника и его развитие после завершения задачи.

Таким образом, пробел состоит в отсутствии интегративной модели, объединяющей в едином цикле: смысловую постановку задачи, диагностику исполнителя, фиксацию взаимных обязательств, адаптивную поддержку, проактивный контроль и трансформацию результата в зону развития. Предлагаемая модель КОНТУР призвана восполнить этот пробел.

Теоретико–методологическую базу исследования составили системный подход, теория деятельности А.Н. Леонтьева [2], а также принципы ситуационного управления и поведенческой экономики.

Модель строится на следующих постулатах:

1. Управление задачей – это циклический процесс, каждый шаг которого имеет чёткий вход и выход.

2. Эффективность руководителя определяется его управленческими компетенциями – способностью в каждой конкретной ситуации осознанно выбирать и применять адекватные инструменты постановки задачи, мотивирования, поддержки, контроля и развития сотрудника.

3. Обратная связь и развитие сотрудника должны быть встроены в процесс, а не существовать отдельно.

Модель КОНТУР включает шесть последовательных шагов, каждый из которых имеет ключевой вопрос, определяющий фокус внимания руководите-

ля, ожидаемый результат шага, функциональное ядро компетенции и её название.

Шаг К – «Контекст и результат». Руководитель отвечает на вопрос: «Что должно измениться и почему это важно?» – и формулирует цель, смысл, ожидаемый результат, критерии и приоритет задачи. Функциональное ядро шага – способность переводить бизнес–задачу в понятный сотруднику результат. Соответствующая компетенция – «Постановка задачи с проверкой понимания».

Шаг О – «Оценка готовности». Ключевой вопрос: «Кому поручаем и что влияет на выполнение?». Результатом служат данные об опыте, мотивации, уверенности, текущей загрузке, доступных ресурсах и возможных рисках. Суть шага – сбор фактов о готовности сотрудника и условиях выполнения задачи до выбора способа воздействия. Компетенция – «Диагностика готовности исполнителя».

Шаг Н – «Настройка договорённостей». Ответ на вопрос «О чём конкретно договорились?» фиксируется в виде согласованных ролей, сроков, границ, первого шага, способа фиксации и проверки понимания. Функциональное ядро – связь задачи со значимостью и мотивацией сотрудника, а также фиксация взаимных обязательств. Компетенция – «Мотивирование и создание договорённостей».

Шаг Т – «Траектория поддержки». Руководитель выясняет: «Какая помощь нужна без лишней опеки?» В результате определяются инструкция, формат совместной работы, необходимые ресурсы, степень автономии и правило обращения за помощью. Ядро шага – отстаивание позиции, работа с возражениями и формирование взаимно понятных обязательств. Компетенция – «Ситуационная адаптация управления».

Шаг У – «Управление исполнением». Отвечая на вопрос «Как увидеть отклонение до срыва?», руководитель проектирует контрольные точки, доказательства прогресса, порядок эскалации и механизмы корректировки. Суть – проектирование контроля до наступления срыва и корректировка по фактам без перехода к микроменеджменту. Компетенция – «Проактивный контроль исполнения».

Шаг Р – «Результат и развитие». Завершающий шаг отвечает на вопрос: «Что закрепить после завершения?». Результатом становятся оценка по критериям, обратная связь, признание вклада, выводы и определение следующего уровня ответственности. Функциональное ядро – перевод результата и ошибки в следующий уровень компетентности и ответственности сотрудника. Компетенция – «Управление развитием через результат».

Ключевая характеристика модели – каждая управленческая компетенция декомпозирована на 3–4 наблюдаемых поведенческих индикатора (подкомпетенции). Например, для шага «К» индикаторами являются: (1) формулировка задачи по SMART; (2) объяснение смысла и приоритета; (3) проверка понимания через пересказ сотрудником. Это позволяет не просто «знать» о компетенции, но фиксировать её проявление в реальном взаимодействии, что критически важно для оценки и развития.

Модель КОНТУР прошла пилотное внедрение в формате образовательного трека для руководителей высшего и среднего звена. В основе обучения – индивидуальные тренировки, каждая из которых представляет собой решение реального управленческого кейса через деловой диалог. По завершении каждой тренировки наставник проводит оценку шести компетенций в процентном выражении, что позволяет отслеживать динамику их развития. Таким образом, навыки отрабатываются до автоматизма в безопасной среде, а не «на живых» сотрудниках.

Особую значимость, по отзывам участников, приобрели шаги «О» (диагностика готовности) и «Р» (развитие через результат). В первом случае руководители перестали «назначать» стиль управления наугад, стали осознанно выбирать его на основе фактов. Во втором – научились давать обратную связь, не переходя на личности, что снизило защитные реакции сотрудников и повысило их готовность принимать более сложные задачи.

Следующий этап внедрения модели включает более глубокий анализ результатов с использованием:

– опросов сотрудников до и после внедрения (измерение ясности задач, понимания смысла и удовлетворённости взаимодействием);

– анализа операционных показателей (количество возвратов задач на доработку, время на контрольные встречи);

– самооценки руководителей по каждому шагу модели (на основе чек–листов поведенческих индикаторов).

Итак, представленная авторская модель КОНТУР предлагает целостный, воспроизводимый алгоритм управления задачей на основе конкретных компетенций и отработанных навыков применения инструментов управления. Модель КОНТУР – это практически проверенный инструмент, способствующий повышению эффективности управленческого труда и развитию персонала в современных динамичных условиях. Она может быть интегрирована в:

– корпоративные системы оценки управленческих компетенций (как основа для 360–градусной обратной связи);

– программы развития управленческих компетенций, наставничества и адаптации новых руководителей;

– цифровые инструменты управления задачами (в виде чек–листов и напоминаний по каждому шагу).

Список использованных источников

1. Boyatzis R.E. The Competent Manager: A Model for Effective Performance. – New York: Wiley, 1982. – 308 p.

2. Леонтьев А.Н. Деятельность. Сознание. Личность. – М.: Смысл, 2004. – 352 с.

3. Львов В.М. Управленческие компетенции: диагностика и развитие в условиях цифровой экономики. – СПб.: Изд–во СПбГУ, 2018. – 220 с.

4. Мыльникова Е.М., Якупова О.В. Повышение профессионализма персонала через развитие механизма внутрифирменного делегирования полномочий // Лидерство и менеджмент. – 2015. – Т. 2, № 2. – С. 111–120.

5. Ребрилова Е.С., Дейкин Д.В. Психологические проблемы делегирования управленческих полномочий в малом бизнесе // Психология труда, организации и менеджмента: проблемы и перспективы: сборник научных трудов / под ред. В.М. Симонова – Тверь: Тверской государственный университет, 2020. – С. 56–60.

6. Херси П., Бланшар К., Джонсон Д. Менеджмент организационного поведения: теория и практика управления человеческими ресурсами /Пер. с англ. – М.: Вильямс, 2008. – 584 с.

7. Spencer L.M., Spencer S.M. Competence at Work: Models for Superior Performance. – New York: Wiley, 1993. – 384 p.

8. Шапиро С.А. Управление персоналом в современной организации: компетентностный подход. – М.: КНОРУС, 2020. – 248 с.

MODEL KONTUR AS A TOOL FOR IMPROVING THE EFFICIENCY OF THE MANAGEMENT CYCLE

S.I. Kozyr, M.Yu. Gorbunova, S.P. Ivanov

Saratov National Research State University named after N.G. Chernyshevsky, Saratov, Russia

The article presents the author's KONTUR model, which includes six sequential steps of task and employee management. The model offers a reproducible algorithm of managerial actions at all stages of interaction with a subordinate. The experience of pilot implementation in the format of an educational track for managers and directions for further analysis of effectiveness are described.

Keywords: personnel management, delegation, managerial competencies, situational management, KONTUR model, management efficiency.

УДК 658.2

УПРАВЛЕНИЕ ОСНОВНЫМИ СРЕДСТВАМИ ПРЕДПРИЯТИЙ ЛЕСОЗАГОТОВИТЕЛЬНОЙ ОТРАСЛИ: ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ ИХ РЕШЕНИЯ (НА ПРИМЕРЕ ООО «ЛЕСОПАРТНЕР»)

У.В. Колесникова, Е.В. Вавилова

Владимирский государственный университет им. Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых, Муромский институт (филиал), г. Муром, Россия

Лесозаготовительная отрасль играет ключевую роль в экономике России, однако ее развитие сдерживается высоким уровнем износа основных средств. В статье раскрываются основные проблемы управления основными средствами

на предприятиях лесозаготовки и предложены практические пути их решения (на примере предприятия лесозаготовительной отрасли ООО «Лесопартнер»).

Ключевые слова: основные средства, лесозаготовительная отрасль, эффективность использования, управление основными средствами.

Эффективное управление основными средствами является одним из ключевых факторов обеспечения конкурентоспособности и финансовой устойчивости современного предприятия. Особую актуальность вопросы управления основными средствами приобретают в условиях высокой степени износа производственных фондов российских предприятий, дефицита инвестиционных ресурсов и необходимости повышения производительности труда.

Оценка данных официальной статистики по виду экономической деятельности «Лесоводство и лесозаготовки» позволяет сделать вывод о противоречивом характере развития основных средств предприятий отрасли. С одной стороны, наблюдается устойчивый рост их объемов как по полной учетной, так и по остаточной стоимости, расширяется видовая структура. С другой стороны, наряду с ростом объемов накапливаются серьезные структурные и качественные проблемы, свидетельствующие о снижении эффективности и ухудшении состояния основных фондов.

Специфика отрасли характеризуется высокой капиталоемкостью производства, необходимостью использования дорогостоящей специализированной техники, работающей в сложных условиях эксплуатации, что приводит к интенсивному износу оборудования и требует значительных затрат на техническое обслуживание и ремонт.

Ключевой проблемой является прогрессирующий износ основных фондов (таблица 1).

Таблица 1 – Степень износа основных фондов предприятий Российской Федерации по виду экономической деятельности «Лесоводство и лесозаготовки», % [1]

Показатель	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Изменение 2024 г. к 2020 г.
Всего по всем основным фондам	51,3	53,3	52,2	55,6	54,9	+3,6
– жилые и нежилые здания	31,9	34,9	34,5	43,5	35,7	+3,8
– сооружения	43,4	46,6	47,3	51,6	50,4	+7
– машины и оборудование	56,6	59,4	57,9	57,5	57,8	+1,2
– транспортные средства	59,0	57,7	55,3	62,1	64,3	+5,3

Анализ данных за 2020 – 2024 гг. показывает устойчивую тенденцию к росту степени износа основных фондов предприятий отрасли: общий показатель увеличился с 51,3 % в 2020 г. до 54,9 % в 2024 г., то есть на 3,6 п. п. Критическая ситуация складывается по категориям «машины и оборудование» (57,8 % износа в 2024 г.) и «транспортные средства» (64,3 % износа в 2024 г.). Сильный износ активной части основных средств оказывает негативное влия-

ние на производительность труда и технологическую устойчивость предприятий.

Ключевая проблема предприятий лесозаготовительной отрасли в Российской Федерации – старение основных фондов при недостаточной интенсивности их обновления, дисбаланс между ростом объемов и качеством активов, а также риск снижения производственного потенциала из–за высокой степени износа машин, оборудования и инфраструктурных объектов.

Без значительного увеличения инвестиций в модернизацию и ускорения темпов обновления основных фондов существует угроза снижения конкурентоспособности предприятий и эффективности развития отрасли в целом.

Во многом схожая ситуация складывается и на предприятии лесозаготовительной отрасли ООО «Лесопартнер». В ходе исследования абсолютных показателей движения основных средств установлено, что в 2023 году по основным средствам в целом наблюдается отрицательный прирост как в номинальном, так и, что более важно, в реальном выражении. Это свидетельствует о том, что выбытие фондов не только не компенсировалось новыми вложениями, но и привело к существенному снижению их реальной (остаточной) стоимости и, следовательно, полезного потенциала. В 2024 году ситуация немного улучшилась (наблюдалось снижение первоначальной стоимости при одновременном росте остаточной).

Транспортный парк предприятия стремительно устаревает и сокращается. Оборудование поддерживается, но его износ нарастает. Выбытие опережает поступление по всем значимым группам основных средств, и, следовательно, производственный потенциал сокращается.

Техническое состояние основных средств предприятия является неудовлетворительным и представляет собой ключевой стратегический риск. Требуются безотлагательные и масштабные капитальные вложения не просто в поддержание, а в полноценное обновление активной части основных фондов ООО «Лесопартнер» (оборудование и транспортные средства). Без этого дальнейшая эффективная и конкурентоспособная деятельность предприятия находится под большим вопросом.

Для решения выявленных проблем предложено четыре взаимосвязанных мероприятия:

1) внедрение системы предиктивного обслуживания на базе IoT–датчиков для критически важного оборудования, что позволит сократить внеплановые простои техники на 37 %, снизить затраты на запчасти на 22 % и расход топлива на 10 %;

2) создание многокритериальной системы рейтингования основных средств для определения приоритетов их обновления с учетом технического состояния, критичности для производства и экономических факторов;

3) разработка регламентов и автоматизация контрольных процедур для устранения недостатков, выявленных в ходе аудита основных средств;

4) оптимизация структуры основных средств путем списания изношенных объектов и вовлечение неиспользуемых активов в хозяйственный оборот.

Важным преимуществом разработанного комплекса мероприятий является его системный характер и учет реальных финансовых возможностей предприятия. Предложения предусматривают поэтапную реализацию с использованием механизмов государственной поддержки лесозаготовительной отрасли, включая лизинг с субсидированием процентной ставки, программы модернизации и целевые кредиты под льготный процент.

Таким образом, реализация предложенных мероприятий обеспечит не только краткосрочный экономический эффект, но и создаст основу для устойчивого развития предприятия в долгосрочной перспективе, повысит инвестиционную привлекательность и конкурентоспособность ООО «Лесопартнер».

Список использованных источников

1. Основные фонды и другие нефинансовые активы // Федеральная служба государственной статистики: [сайт]. – Режим доступа: https://rosstat.gov.ru/folder/14304 (дата обращения: 13.05.2026).

FIXED ASSET MANAGEMENT OF ENTERPRISES IN THE FORESTRY INDUSTRY: PROBLEMS AND SOLUTIONS (ON THE EXAMPLE OF LESOPARTNER LLC)

U.V. Kolesnikova, E.V. Vavilova

Vladimir State University named after Alexander Grigoryevich and Nikolay Grigoryevich Stoletov, Murom Institute (branch), Murom, Russia

The logging industry plays a key role in the Russian economy, but its development is hampered by high levels of fixed asset depreciation. This article explores the key challenges of fixed asset management at logging companies and proposes practical solutions (using Lesopartner LLC as an example).

Keywords: fixed assets, logging industry, efficiency of use, fixed asset management.

УДК 336.64.

МЕСТО И ВЗАИМОСВЯЗИ КРЕДИТНОЙ ПОЛИТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ

Я.Э. Кондратьева

Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова, г. Москва, Россия

В статье рассмотрено место кредитной политики в рамках финансовой политики. Выявлено, что кредитная политика является ее составляющей наравне с политикой управления оборотным капиталом и политикой управле-

ния дебиторской и кредиторской задолженностью. Определена связь кредитной политики организации с политикой закупок и политикой продаж.

Ключевые слова: кредитная политика организации, условия расчетов, кредитные лимиты, финансовая политика, оборотный капитал, кредитный риск, дебиторская задолженность, кредиторская задолженность, политика продаж, политика закупок.

Расчеты с контрагентами являются неотъемлемой частью функционирования любой организации и оказывают непосредственное влияние на состояние ее денежных потоков, величину дебиторской и кредиторской задолженности и потребность в финансировании текущей деятельности. Согласно статистическим данным, по состоянию на конец мая 2026 года объем дебиторской задолженности составлял 134,7 трлн руб., из которых задолженность в объеме 8,9 трлн руб. была просроченной [1, с. 151]. При этом в данный период кредиторская задолженность составила 143,9 трлн руб., из которых задолженность в объеме 6,7 трлн руб. была просроченной [1, с. 151]. Данные показатели отражают значительный объем расчетов между организациями. Кредитная политика связана с установлением условий расчетов и кредитных лимитов, что определяет объем и возрастную структуру задолженности. В связи с этим понимание места кредитной политики в финансовой политике является актуальным и позволяет более точно определить ее сущность и влияние на финансовые результаты.

Согласно Макарову А.С. финансовая политика организации является частью «экономической политики хозяйствующего субъекта, которая определяет целевые установки, условия и варианты развития финансово–экономических процессов, задачи, критерии, методы и модели управления финансами организации, инструменты реализации управленческих решений на различных стадиях функционирования субъекта» [2, с. 55]. Такое понимание финансовой политики предполагает необходимость определения ее внутреннего содержания и основных составляющих. Для рассмотрения структуры финансовой политики обратимся к таблице 1.

Таблица 1 – Состав финансовой политики организации

Автор	Структура финансовой политики
А.С. Макаров	1. Дивидендная политика. 2. Инвестиционная политика. 3. Кредитная политика. 4. Налоговая политика. 5. Ценовая политика. 6. Политика управления оборотными активами. 7. Политика управления кредиторской задолженностью. 8. Политика управления текущей ликвидностью и платежеспособностью. 9. Политика формирования и распределения прибыли [2, с. 56].
М.А. Плахотникова и соавторы	1. Финансовое состояние компании. 2. Учетная и налоговая политика. 3. Кредитная политика. 4. Политика управления оборотными средствами. 5. Политика управления кредиторской задолженностью. 6. Политика управления дебиторской задолженностью. 7. Политика управления издержками [3, с. 57].

Автор	Структура финансовой политики
О.П. Пидяшова, Г.А. Паладыч	1. Анализ финансово–экономического состояния. 2. Разработка учетной и налоговой политики. 3. Выработка кредитной политики предприятия. 4. Управление оборотными средствами, кредиторской и дебиторской задолженностью. 5. Управление издержками, включая выбор амортизационной политики. 6. Выбор дивидендной политики [4, с. 31].

По результатам исследования можно отметить, что кредитная политика в рамках финансовой политики организации выделяется отдельно наравне с политикой управления оборотными активами и политикой управления дебиторской и кредиторской задолженностью.

Кредитная политика организации связана с согласованием коммерческих задач организации и требований к ее устойчивому и динамичному финансовому развитию. Достижению данного результата способствует реализация кредитной политики с помощью установления условий расчетов, кредитных лимитов, определения порядка оценки благонадежности контрагентов, мониторинга текущей задолженности, взыскания просроченной задолженности, установления перечня скидок, штрафов и санкций.

Несмотря на то, что кредитную политику организации можно выделить в качестве отдельной составляющей финансовой политики, она тесно связана с политикой управления дебиторской и кредиторской задолженностью. Типовые условия расчетов определяют длительность и структуру задолженности, так как предоставление аванса или отсрочки платежа отражают длительность задолженности, а вместе с тем и ее структуру старения. Кредитные лимиты, в свою очередь, показывают потенциально возможный лимит дебиторской задолженности в разрезе договора, контрагента или организации.

Более того, кредитная политика организации неразрывно связана с политикой управления оборотным капиталом. Дебиторская задолженность является составной частью оборотных активов и определяет длительность отвлечения денежных средств из оборота. Кредиторская задолженность отражает источники финансирования текущих обязательств организации за счет использования временно свободных денежных средств в обороте организации. Таким образом, управление дебиторской и кредиторской задолженностью позволяет их синхронизировать и минимизировать необходимость в привлечении внутреннего или внешнего финансирования оборотного капитала.

Однако кредитная политика организации не может существовать изолированно от контрагентов и текущего состояния рынка. В связи с этим она неразрывно связана с политикой продаж и политикой закупок.

Политика продаж определяет общие подходы организации к реализации продукции [5, с. 52]. Установление длительной отсрочки платежа в доходных договорах, снижение требований к благонадежности поставщика, увеличение кредитных лимитов могут способствовать росту продаж организации, повышению лояльности контрагентов из–за выгодных условий, а также укреплению конкурентных позиций. При этом данные факторы могут приводить к увеличению кредитного риска, повышению объема отвлечения денежных средств из

оборота и росту потребности в финансировании дебиторской задолженности, что в совокупности может негативно сказаться на финансовых результатах организации.

Политика закупок аналогично определяет общие подходы к закупке товаров, работ или услуг [5, с. 53]. Заключение расходных договоров на условиях отсрочки платежа позволяет более длительный период сохранять денежные средства в обороте организации. Не менее важную роль играет порядок оценки благонадежности организации, так как с его учетом осуществляется выбор победителя закупочных процедур. Менее длительная отсрочка платежа и более мягкие требования при отборе поставщиков могут привести к сокращению стоимости закупки, но повысить кредитный риск и объем безнадежных долгов.

Место кредитной политики организации в составе финансовой политики, а также ее взаимосвязи со смежными направлениями представлены на рисунке 1.



Рисунок 1 – Место кредитной политики организации в финансовой политике

По результатам проведенного исследования можно сделать вывод, что кредитная политика является составляющей финансовой политики организации наравне с политикой управления оборотным капиталом и политикой управления дебиторской и кредиторской задолженностью. При этом кредитная политика организации не функционирует изолированно, она также тесно связана с политики закупок и продаж.

Список использованных источников

1. Федеральная служба государственной статистики. Социально–экономическое положение России. Январь–июнь 2026 года: доклад. – Москва: Росстат, 2026. – URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/osn–06–2026.pdf (дата обращения: 24.08.2026)

2. Макаров А.С. Финансовая политика организации, ее виды, инструменты формирования и реализации // Финансы и кредит. – 2008. – № 10 (298). – С. 54–60.

3. Плахотникова М.А., Анисимов А.Ю., Каширцева А.Ю., Суслова М.А. Финансовая политика компании на основе адаптированной системы оценки в

рамках стратегического управления // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. – 2023. – Т. 20, № 2 (128). – С. 55–66.

4. Пидяшова О.П., Паладыч Г.А. Финансовый механизм управления деятельностью предприятия // Сфера услуг: инновации и качество. – 2018. – № 35. – С. 27–35.

5. Николаева М.А., Дурова А.Н. Торговая политика организаций в сфере обращения // Торгово–экономический журнал. – 2017. – Т. 4, № 1. – С. 49–64.

PLACE AND INTERRELATIONS OF THE ORGANIZATION'S CREDIT POLICY

Y.E. Kondrateva

Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia

This article examines the role of credit policy within financial policy. It reveals that credit policy is a component of financial policy, along with working capital management policy and accounts receivable and accounts payable management policies. The relationship between an organization's credit policy and purchasing and sales policies is determined.

Keywords: organizational credit policy, payment terms, credit limits, financial policy, working capital, credit risk, accounts receivable, accounts payable, sales policy, procurement policy.

УДК 332.14:330.132

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ МАРКЕТИНГОВОГО КОМПОНЕНТА СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ИНФОРМАЦИОННЫХ ПОВОДОВ УСТОЙЧИВОСТИ И СИСТЕМНОСТИ

А.В. Кондрахин

Белгородский государственный национальный исследовательский университет, г. Белгород, Россия

В статье определены пути повышения эффективности маркетингового компонента стратегического развития Белгородской области с применением информационных поводов устойчивости и системности. Обосновано, что информационная компонента и информационно–коммуникационная политика являются ключевыми акторами маркетинговой эффективности в системе маркетинга территорий и мест. В статье проведена экспликация информационных поводов устойчивости и системности с позиций их использования в привлече-

нии потенциальных и реальных клиентов в контуре продвижения совокупного территориального продукта региона.

Ключевые слова: экономика, маркетинговая деятельность, маркетинг территорий, маркетинговая компонента, стратегический маркетинг, социально–этический маркетинг.

Нынешний этап регионального экономического развития связан с поиском новых методов, средств, моделей, инструментов и механизмов повышения привлекательности территорий для привлечения резидентов, инвесторов и населения и оживления на этой основе социально–экономической среды и «нагрева» инвестиционной сферы. В конце концов регионы в условиях рыночной экономики выступают одновременно как субъекты конкурентной борьбы прежде всего за ресурсы и внимание федерального центра, а также крупных игроков корпоративного сектора.

Большинство регионов до последнего времени в системе стратегического развития не использовали на системной основе маркетинговый инструментарий. Привлечение преобразовательного потенциала инструментов генерализованной концепции геомаркетинга и геобрендинга велось по следующим аспектам:

– продвижение территорий в соответствии с их рыночной специализацией [1];

– цифровизация механизма взаимодействия с потенциальными клиентами и вовлечение их в процесс принятия потребительских решений [2];

– освещение в СМИ и цифровом пространстве ярких событий и примечательных масштабных мероприятий с серьезным социально–экономическим резонансным эффектом [3];

– разработка комплексной политики маркетингового продвижения территорий–дестинаций [4];

– геобрендинговый инструментарий отражения локальной идентичности в элементах региональных и территориальных брендов [5];

– целенаправленная информационно–имиджевая кампания по продвижению территории и улучшению её имиджево–репутационных характеристик и элементов узнаваемости [6].

Как видно из экспресс–обзора отечественного опыта использования маркетингового инструментария в повышении темпов социально–экономического развития регионов и улучшения параметров их инвестиционной привлекательности использование информационных поводов является действенной мерой кампаний по продвижению местности.

В развитие данного направления предлагаем рассмотреть информационные поводы устойчивости и системности в качестве компонента приращения маркетинговой эффективности стратегического развития Белгородской области.

Белгородская область относится к приграничным регионам Российской Федерации. Её рыночная специализация представляет собой наиболее активное

участие в региональных рынках промышленной и сельскохозяйственной продукции, рынках услуг (туристических, образовательных, инновационных), жилья и т.д.

В последние годы относительно Белгородской области сложился определенный информационный фон, связанный с повышенным риском общественной и личной безопасности, транзитного и одновременно тупикового расположения, участившимися авариями и чрезвычайными ситуациями в сфере жилищно–коммунального хозяйства.

Исходя из этого в информационно–медийной повестке, формирующейся вокруг Белогорья, остро ощущается потребность в информационных поводах устойчивого системного развития. Что это за поводы?

В системном аспекте выделим:

– демонстрация результатов системной региональной политики повышения качества среды жизнеобеспечения населения;

– системные меры отраслевой и территориальной составляющей перспективного стратегического развития Белгородской области на дальнейшую перспективу посттурбулентного периода;

– системная работа региональной власти и органов местного самоуправления по решению экономических, социальных и иных вопросов жителей, гостей и предпринимателей в области для получения ощутимых результатов и эффектов.

В аспекте устойчивости отметим:

– экологическую устойчивость региона к природным и техногенным катастрофам и событиям чрезвычайного характера, резистентность и резилиентность экологической системы, её способности к регенерации и сукцессии;

– социальную устойчивость сложившейся структуры общественного устройства региона к экономико–политическим и социально–реформационным потрясениям и преобразованиям;

– экономическую устойчивость как способность региона разумно использовать имеющиеся ресурсы, средства и возможности для текущего развития, но с беспокойством о будущих поколениях и др.

С учетом этого, далее сформулируем предложения по повышению эффективности маркетингового компонента стратегического развития Белгородской области с использованием информационных поводов устойчивости и системности.

1) выделение в документах и программах долгосрочного социально–экономического развития области подразделов устойчивого, долгосрочного, комплексного развития как ключевого приоритета регионального динамического процесса;

2) агрегатирование целей и задач устойчивого, долгосрочного, комплексного развития Белгородской области современным маркетинговым инструментарием;

3) обоснование ключевых метрик для исчисления маркетинговой эффективности и проведения маркетингового контроля результативности мероприятий реализации стратегических приоритетов развития Белгородской области.

Эти и другие мероприятия предполагают системное формирование и интеграцию разрозненных субъектов маркетингового управления в структуру единого механизма регионального и муниципального менеджмента с выходом на модель интегративного маркетингового со–управления территориями. Только активизация маркетинговой составляющей даст возможность раскрыть латентный конкурентный потенциал региона и использовать его в системе преследования долгосрочных целей социально–экономического и экологического развития Белгородской области.

Список использованных источников

1. Сафин, Ф.М. Продвижение туристических территорий: концептуальный подход (опыт Республики Татарстан) / Ф.М. Сафин, Р.С. Гарифуллина // Вестник Казанского государственного университета культуры и искусств. – 2023. – № 3. – С. 16–22. – EDN WCGBAZ.

2. Цатхланова, И.А. Продвижение экотуристских территорий: от цифрового контента к устойчивому развитию / И.А. Цатхланова, А.В. Авачев, Е.Г. Капустина // Экономика и предпринимательство. – 2025. – № 6(179). – С. 674–677. – DOI 10.34925/EIP.2025.179.6.119. – EDN VPZYVM.

3. Осипова, Е.Н. Влияние мега–событий на развитие и продвижение туристских территорий Новосибирской области / Е.Н. Осипова, Т.В. Плотникова, А.Е. Архипов // Вестник Сибирского университета потребительской кооперации. – 2021. – № 1(35). – С. 71–76. – EDN VXZZVI.

4. Герченова, С.В. Продвижение туристских территорий: понятие и основные этапы / С.В. Герченова // Научные Записки ОрелГИЭТ. – 2017. – № 3(21). – С. 122–127. – EDN YUAYKB.

5. Пьянкова, С.Г. Геобрендинг как драйвер развития региона в условиях нестабильности / С.Г. Пьянкова, И.В. Митрофанова, О.Т. Ергунова // Экономика. Информатика. – 2022. – Т. 49, № 4. – С. 645–660. – DOI 10.52575/2687–0932–2022–49–4–645–660. – EDN SCMEVI.

6. Варданян, Р.Р. Продвижение туристических территорий при помощи СМИ на примере Грузии и России / Р.Р. Варданян, Т.А. Саргсян, С.С. Келян // Ученые записки Ширакского государственного университета им. М. Налбандяна. Выпуск А. – 2022. – № 1. – С. 63–70. – DOI 10.54151/27382559–2022.2a–63. – EDN VPGWGM.

IMPROVING THE EFFECTIVENESS OF THE MARKETING COMPONENT OF THE STRATEGIC DEVELOPMENT OF THE BELGOROD REGION USING INFORMATION ISSUES OF SUSTAINABILITY AND CONSISTENCY

A.V. Kondrakhin

Belgorod State National research University, Belgorod, Russia

The article identifies ways to increase the effectiveness of the marketing component of the strategic development of the Belgorod region using information reasons

for sustainability and consistency. It is proved that the information component and information and communication policy are key actors of marketing effectiveness in the marketing system of territories and places. The article explicates the information reasons for sustainability and consistency from the perspective of their use in attracting potential and real customers in the context of promoting the region's total territorial product.

Keywords: economics, marketing activities, territorial marketing, marketing component, strategic marketing, social and ethical marketing.

УДК 332.14:330.132

УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ ДО 2030 ГОДА КАК СТРАТЕГИЧЕСКИЙ РЕГИОНАЛЬНЫЙ ПРИОРИТЕТ И ПРЕДМЕТ МАРКЕТИНГОВОГО ПРОДВИЖЕНИЯ

А.В. Кондрахин

Белгородский государственный национальный исследовательский университет, г. Белгород, Россия

В статье с позиций регионального маркетинга и маркетинга локальных территорий рассмотрены содержательные аспекты концепта «устойчивое развитие региона» как предмета маркетингового сопровождения и продвижения. Обосновано, что стратегический региональный приоритет может быть декомпозирован на отраслевую и, собственно, территориальную составляющую. В статье проведена детализация составляющих стратегического регионального приоритета устойчивого развития Белгородской области как предмета маркетингового сопровождения и продвижения в рамках маркетинговых разделов доктринальных документов её развития.

Ключевые слова: экономика, маркетинговая деятельность, маркетинг территорий, маркетинговое сопровождение, продвижение территориальных приоритетов, повышение инвестиционной привлекательности территорий.

Устойчивое развитие региона как слагаемая предметной области в системе маркетингового продвижения и сопровождения целей достижения региональных приоритетов долгосрочного сбалансированного развития только начинает входить в контур научного дискурса в рамках общей концепции геомаркетинга [1].

Под устойчивым применительно к территориальному аспекту единодушно принято понимать гармоничное и сбалансированное социо–эколого–экономическое развитие нынешнего поколения без критического и сколь бы то ни было заметного ухудшения качества его динамики в будущем. Принято выделять 17 целей устойчивого развития, при этом, в контексте регионального преломления механизмов их достижения, на наш взгляд, наиболее релевантными выглядят следующие:

– ликвидация нищеты в пределах региона, городов, поселков, входящих в его административно–территориальную структуру;

– здоровье и благополучие населения;

– качественное образование для населения;

– развитие социально–трудовой сферы и экономический рост;

– устойчивые города и населенные пункты.

Таким образом, регион и его административно–управленческая команда, в первую очередь ответственна за достижения подобного рода стратегических целей, планомерной, системной работе над ними. Для этого данные цели преследуются в организационно–экономическом, институционально–инфраструктурном, финансово–кредитном и рыночно–маркетинговом ключе.

В свете последнего аспекта регион рассматривается как ресурсная база для достижения целей устойчивого развития [2]. Таким образом стратегический приоритет регионального развития – устойчивое развитие и достижение его целей – может быть достигнут в том числе на основе маркетинговых подходов.

Для этого, региональный стратегический приоритет мы предлагаем в концептуальном плане декомпозировать на отраслевую составляющую и, собственно, территориальную. А для примера будем рассматривать Белгородскую область, которая в последнее время все более активно включается в маркетинговые исследования в сфере геомаркетинга и геобрендинга [3, 4].

Отраслевая составляющая стратегического регионального приоритета в свете маркетинговых подходов нам видится в следующей совокупности:

1) развитие локальных отраслевых рынков товаров и услуг в соответствии с рыночной специализацией экономики региона и его местом в глобальном и национальном разделении на рынке труда;

2) развитие функциональной и отраслевой инфраструктуры для населения и обеспечения функционирования рынков локального уровня;

3) комплексное обустройство, благоустройство населенных пунктов и хозяйственно–экологическое и рыночное освоение межселенных территорий, являющихся слагаемым совокупного товарного предложения региона.

В собственно территориальной составляющей регионального приоритета мы выделим следующие аспекты:

А) формирование территориально–локальной идентичности и брендинг региона и его территорий как единиц товарно–ассортиментной группы совокупного предложения субъекта на рынках;

Б) усиление маркетинговой составляющей региональных программ и стратегий, направленных на комплексное развитие территорий;

В) формирование и реализация взвешенно и эффективной коммуникационной политики и кампаний по продвижению региона.

Таким образом, согласимся с С.Г. Пьянковой [5], в части заметной роли маркетингового инструментария в качестве драйвера развития регионов, добавив, при этом, что сосредоточение на долгосрочных целях, приоритетах и задачах в области устойчивого развития может компенсировать негативно–разрушительные последствия реформ и глобальной финансово–экономической турбулентности.

Каковые особенности маркетингового сопровождения и продвижения приоритетов и процессов устойчивого социально–экономического развития

территорий и региона в целом в свете достижения регионально–значимых целей устойчивого развития?

Во–первых, стоит отметить использование инструментов и методов геобрендинга в продвижении и маркетинговом сопровождении устойчивого развития территорий региона. Для этого, целесообразно разработать единый региональный бренд, а также бренды локальных территорий и отдельных товаров, услуг, предприятий и т.д.

Во–вторых, актуальным будет привлечение ученых и специалистов области к аудиту слагаемых территориальной мультипродуктовой полезности, которая ляжет в основу совокупного товарного предложения региона.

В–третьих, необходимо разрабатывать и реализовывать коммуникативные стратегии региона, ведущих отраслей и лидирующих территорий для привлечения клиентов, гостей и туристов, а также побуждения их к приобретению статуса резидента региона через открытие бизнеса или приобретение недвижимости.

В–четвертых, требуется активизация документально–сопроводительной работы по усилению маркетингового компонента региональных программ и стратегий долгосрочного социально–экономического развития в разрезе целей устойчивой парадигмы перспективной динамики.

Все это, с одной стороны, предполагает стабилизацию общеэкономической конъюнктуры и социальной «ткани» общества, с другой – требует адресных усилий для смены парадигмы мышления населения и менеджмента региона в пользу разворота к использованию методов и инструментов маркетинга и геобрендинга.

В связи с этим, перспективными задачами в области практического регионального и территориального маркетинга нам видятся: подготовка специалистом для нужд региона в области геомаркетинга и геобрендинга, проведение исследований по уточнению локальной идентичности и сопряжению ее компонентов с целями устойчивого развития региона в русле ESG–повестки, разработка схем и механизмов маркетинговой деятельности маркетингового аудита в системе «регион–территория–место» и др. Все это в комплексе даст ощутимый маркетинговый эффект в будущем и внесет вклад в достижение целей устойчивого развития Белгородской области.

Список использованных источников

1. Джуха, В.М. Особенности внедрения ESG–парадигмы в маркетинг территорий / В.М. Джуха, Р.В. Мажара // Вестник Института экономических исследований. – 2023. – № 2(30). – С. 220–226. – EDN UQCRQJ.

2. Терминологический аспект современной экстернальной трансформации дефиниции "ресурный потенциал региона": управленческие и маркетинговые особенности / С.Н. Новоселов, О.А. Горкуша, А.А. Воронов, М.Ю. Казаков // Экономика устойчивого развития. – 2023. – № 3(55). – С. 155–158. – DOI 10.37124/20799136_2023_3_55_155. – EDN KFUSQX.

3. Акимова, В.Р. Территориальный маркетинг в региональном управлении и территориальном планировании на примере Белгородской области / В.Р. Акимова, Л.Е. Мокина // Аллея науки. – 2019. – Т. 5, № 1(28). – С. 244–247. – EDN ZAAMTZ.

4. Костенников, А.И. Территориальный маркетинг как источник активизации предпринимательской деятельности в приграничном регионе (на примере Белгородской области) / А.И. Костенников // Экономика устойчивого развития. – 2023. – № 1(53). – С. 51–56. – DOI 10.37124/20799136_2023_1_53_51. – EDN VHHKHE.

5. Пьянкова, С.Г. Геобрендинг как драйвер развития региона в условиях нестабильности / С.Г. Пьянкова, И.В. Митрофанова, О.Т. Ергунова // Экономика. Информатика. – 2022. – Т. 49, № 4. – С. 645–660. – DOI 10.52575/2687–0932–2022–49–4–645–660. – EDN SCMEVI.

SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE BELGOROD REGION UNTIL 2030 AS A STRATEGIC REGIONAL PRIORITY AND SUBJECT OF MARKETING PROMOTION

A.V. Kondrakhin

Belgorod State National research University, Belgorod, Russia

The article examines the substantive aspects of the concept of "sustainable development of the region" as a subject of marketing support and promotion from the perspective of regional marketing and marketing of local territories. It is proved that the strategic regional priority can be decomposed into an industry and, in fact, a territorial component. The article details the components of the strategic regional priority for the sustainable development of the Belgorod region as a subject of marketing support and promotion within the marketing sections of the doctrinal documents of its development.

Key words: economics, marketing activities, marketing of territories, marketing support, promotion of territorial priorities, increasing the investment attractiveness of territories.

УДК 338.47

ОТ ТЕОРИИ К ПРАКТИКЕ: СКВОЗНОЙ РАСЧЕТ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ АВТОМАТИЗАЦИИ СКЛАДА НА ОСНОВЕ МОДЕЛИ «СТОИМОСТИ БЕЗДЕЙСТВИЯ»

Е.Н. Кортес–Переа, Е.В. Никитина

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург, Россия

В статье представлен пример использования методики оценки эффективности автоматизации складских бизнес–процессов, показана практическая ценность модели «стоимости бездействия» как инструмента финансового обоснования цифровизации складских процессов. Ключевые результаты исследования позволяют утверждать, что традиционный подход к оценке эффективности ав-

томатизации с учетом только экономии фонда оплаты труда, не дает полную картину экономического эффекта от автоматизации складских процессов.

Ключевые слова: автоматизация, экономическая эффективность, стоимость бездействия.

В настоящее время одной из главных задач в развитии компаний считается повышение операционной эффективности логистических систем, в частности внедрение систем управления складом, поскольку на складах сосредоточены значительные материальные ресурсы, а качество выполнения заказов напрямую влияет на финансовые результаты бизнеса. Автоматизация склада может стать одним из инструментов оптимизации, однако на практике решение о внедрении систем управления иногда вызывает трудности в обосновании необходимости данных изменений.

При традиционном расчете эффективности автоматизации оцениваются затраты на программное обеспечение и экономия фонда оплаты труда и не учитываются косвенные потери, которые компания несет в случае отказа от изменений, так называемую «стоимость бездействия» [3].

В данной статье авторами приведен пример использования модели «стоимости бездействия» при определении экономической эффективности внедрения систем управления складом. В качестве объекта моделирования взята условная компания с годовым объемом складских операций 500 тысяч отгрузочных позиций. Учет в компании ведется в табличном редакторе и частично с использованием бухгалтерской программы без модуля «Склад». Заказы комплектуются по бумажным документам с визуальным поиском товара на стеллажах. Базовые показатели деятельности компании:

– годовая выручка 720 млн руб.;
– себестоимость проданных товаров 550 млн руб.;
– средняя маржинальность операций 18 %;
– численность персонала склада 20 чел.;
– фонд оплаты труда персонала склада 9,6 млн руб.;
– оборачиваемость запасов 4 об. в год;
– потери от брака, недостач 1,2 млн руб. в год;
– штрафы за просрочку отгрузки 0,8 млн руб.

Стоимость автоматизации склада 5,2 млн руб. – покупка программного обеспечения; ежегодные расходы составят 1,5 млн руб. в год (абонентская плата 0,7 млн руб. + техническая поддержка 0,5 млн руб. + обучение персонала 0,3 млн руб.). Горизонт планирования – 5 лет. Ставка дисконтирования – 18 %.

Сначала необходимо рассчитать ТСО – совокупную стоимость владения (формула 1) [1]:

$$\text{TCO} = C_{capex} + \sum_{t=1}^{n} \frac{C_{opex\_t}}{(1+i)^t}, \text{ где:} \quad (1)$$

C_{capex} – капитальные затраты (разовые инвестиции);

C_{opex_t} – операционные расходы в год t;

i – ставка дисконтирования;

t – период расчета (годы).

TCO=5,2+(1,271+1,078+0,913+0,774+0,656)=9,892 млн руб.

Полученная величина ТСО – это полная экономическая стоимость проекта в ценах текущего периода. В дальнейших расчетах сравнение прогнозируемых периодов будет производится именно с этой цифрой.

Автоматизация склада создает стоимость не только за счет прямого сокращения издержек, но и через экономию фонда оплаты труда, снижение прямых потерь и высвобождение оборотного капитала [2]. Оценить экономический эффект каждого из указанных факторов можно следующим образом:

1. Голосовой сбор данных и терминалы сбора данных при автоматизации сократят время на поиск нужной ячейки примерно на 30 %, при этом производительность работников возрастает, общая нагрузка распределяется равномерно. Таким образом вместо 20 кладовщиков достаточно 15.

Экономия ФОТ =(20 чел. – 15 чел.) х 40 тыс.руб. х 12 мес.= 2,4 млн руб. в год.

2. Автоматизация склада обеспечит адресный учет и систему контроля сроков годности, что, в свою очередь обеспечить снижение вдвое потери от порчи, брака и недостач. Также сократится количество просроченных отгрузок, за которые компании начисляются штрафы. Снижение этого вида потерь составит 70 %, то есть с 0,8 млн до 0,24 млн руб. в год.

Экономия прямых потерь = (1,2 – 0,6) + (0,8 – 0,24) = 1,16 млн руб.в год.

3. Также автоматизация сделает прозрачными складские остатки, что увеличит оборачиваемость запасов без риска дефицита. В примере ожидается рост с 4 до 5 оборотов в год. Такое ускорение высвобождает значительную сумму денежных средств, ранее замороженных в товарных запасах:

$$\Delta FA = \frac{Сс}{Об_1} - \frac{Сс}{Об_2}, \text{ где:} \qquad (2)$$

ΔFA – изменение величины оборотных средств, связанных с запасами;

$Об_1$ – исходная оборачиваемость запасов;

$Об_2$ – оборачиваемость после автоматизации;

Сс – себестоимость проданных товаров за период.

ΔFA= 550/4−550/5 = 137,5−110 = 27,5 млн руб.

Экономический эффект от высвобождения 27,5 млн руб. определяется как произведение этой суммы на ставку дисконтирования:

Эффект = 27,5 х 0,18 = 4,95 млн руб. в год.

В сумме все три фактора дают следующий ежегодный экономический эффект:

Прирост денежного потока = 2,4 + 1,16 + 4,95 = 8,51 млн руб.

Кроме показанных расчетов можно произвести оценку «стоимости бездействия». С помощью формул, представленных в источнике [1], авторами определены потери от неэффективности труда, затраты на устаревшие процессы и упущенная выгода от нереализованного спроса. В итоге получилось, что «стоимость бездействия» для компании равна 17,988 млн рублей.

Таким образом, выбирая отказ от автоматизации складских процессов, компания теряет 17,988 млн рублей ежегодно. Это вдвое больше стоимости владения системой (9,89 млн руб.), и в 3,5 раза больше, чем первоначальные капитальные затраты (5,2 млн руб.). Такое сравнение наглядно обосновывает необходимость автоматизации склада и может стать центральным аргументом в процессе разработки стратегии развития компании.

Список использованных источников

1. Кондратенко, И.С. Автоматизация бизнес–процессов в логистике / И.С. Кондратенко, Е.В. Топоркова, Е.Н. Кортес–Переа. – Екатеринбург: УрГЭУ, 2026. – 185 с. – EDN LOYHYQ.

2. Лебедев, Е.Д. Экономическое обоснование и управление проектами внедрения ERP–систем в условиях цифровой трансформации / Е.Д. Лебедев // Радиоэлектроника, электротехника и энергетика: Тезисы докладов XXXII МНПК студентов и аспирантов, Москва, 26–27 февраля 2026 года. – Москва: ООО «Центр полиграфических услуг РАДУГА», 2026. – С.361. – EDN LTZFJB.

3. Яковенко, А.Ю. Сравнительный анализ методов оценки экономической эффективности предприятия / А.Ю. Яковенко, В.Ю. Кондратьев // Развитие науки и практики в глобально меняющемся мире в условиях рисков: материалы XXXII МНПК, Москва, 11 ноября 2024 года. – Москва: Издательство «АНО ДПО «Центр развития образования и науки», 2024. – С. 207–210. – EDN TYNYGV.

FROM THEORY TO PRACTICE: A HOLISTIC ASSESSMENT OF THE ECONOMIC FEASIBILITY OF WAREHOUSE AUTOMATION USING THE «COST OF INACTION» FRAMEWORK

E.N. Kortes–Perea, E.V. Nikitina

Ural State University of Economics, Yekaterinburg, Russia

The article presents a practical example of applying a methodology for evaluating the efficiency of warehouse business process automation. It demonstrates the practical value of the «Cost of Inaction» model as a tool for the financial substantiation of warehouse digitalization. The key findings of the study suggest that the traditional approach to assessing automation efficiency – which takes into account only payroll cost savings – fails to provide a comprehensive picture of the overall economic impact of warehouse process automation.

Keywords: automation, economic efficiency, cost of inaction.

УДК 656.11

ВЛИЯНИЕ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ СОВРЕМЕННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ

А.К. Костенко, А.А. Ибрагимова

Казанский государственный энергетический университет, г. Казань, Россия

В статье рассматриваются особенности цифровой трансформации как одного из ключевых факторов повышения эффективности управления современными предприятиями. Проведен анализ влияния цифровых технологий на ос-

новные управленческие процессы, включая планирование, организацию, контроль и принятие управленческих решений. Рассмотрены преимущества внедрения цифровых платформ, систем автоматизации, технологий больших данных и искусственного интеллекта. Особое внимание уделено проблемам цифровой трансформации российских предприятий, а также перспективам дальнейшего развития цифрового менеджмента.

Ключевые слова: цифровая трансформация, цифровая экономика, управление предприятием, цифровые технологии, автоматизация, искусственный интеллект, эффективность управления, цифровизация.

Современное развитие мировой экономики характеризуется активным внедрением цифровых технологий во все сферы деятельности организаций. Высокая конкуренция, быстро меняющаяся внешняя среда и необходимость повышения эффективности использования ресурсов требуют от предприятий постоянного совершенствования методов управления. В этих условиях цифровая трансформация становится одним из ключевых факторов обеспечения устойчивого развития и повышения конкурентоспособности предприятий.

Под цифровой трансформацией понимается комплексное изменение бизнес–процессов, организационной структуры и системы управления организации посредством внедрения современных цифровых технологий. В отличие от традиционной автоматизации, цифровая трансформация предполагает глубокие изменения всей модели управления предприятием, включая процессы принятия решений, взаимодействия с персоналом, клиентами и поставщиками.

Основу цифровой трансформации составляют информационные технологии нового поколения: облачные вычисления, технологии больших данных (Big Data), искусственный интеллект, машинное обучение, промышленный интернет вещей (IIoT), роботизация бизнес–процессов (RPA), цифровые платформы, ERP– и CRM–системы.

Использование данных технологий позволяет значительно повысить качество управления организацией. Руководители получают возможность оперативно анализировать информацию, прогнозировать развитие рыночной ситуации и принимать обоснованные управленческие решения на основе объективных данных. Это способствует снижению уровня неопределенности, уменьшению количества управленческих ошибок и более эффективному использованию ресурсов предприятия.

Особое значение имеет интеграция корпоративных информационных систем. ERP–системы обеспечивают управление финансовыми, материальными и производственными ресурсами предприятия, CRM–системы позволяют эффективно управлять взаимоотношениями с клиентами, а BPM–системы автоматизируют бизнес–процессы организации. Совместное использование данных решений формирует единое информационное пространство предприятия.

Еще одним важным элементом цифровой трансформации является развитие аналитических инструментов. Современные программные комплексы позволяют обрабатывать большие массивы данных, выявлять закономерности,

оценивать риски и прогнозировать возможные изменения экономической ситуации. Использование аналитики становится основой принятия эффективных управленческих решений.

Благодаря применению технологий Big Data руководство предприятия получает возможность учитывать значительно больше факторов при разработке стратегии развития, что способствует снижению предпринимательских рисков.

Функция организации также существенно изменяется под влиянием цифровизации. Использование электронного документооборота, корпоративных порталов и облачных сервисов обеспечивает эффективное взаимодействие между подразделениями предприятия независимо от их территориального расположения. Это особенно актуально в условиях удаленной и гибридной занятости.

В области управления персоналом широкое распространение получили цифровые HRM–системы. Они позволяют автоматизировать процессы подбора кадров, оценки эффективности работников, формирования индивидуальных программ обучения и профессионального развития. Применение цифровых технологий способствует повышению прозрачности кадровых процессов и объективности оценки результатов труда.

Особую роль играет использование технологий искусственного интеллекта. Современные интеллектуальные системы способны анализировать производственные показатели, прогнозировать спрос, выявлять потенциальные риски, оптимизировать производственные процессы и формировать рекомендации по принятию управленческих решений. Это позволяет значительно повысить скорость обработки информации и снизить влияние человеческого фактора.

Положительное влияние цифровой трансформации проявляется в сокращении времени выполнения управленческих операций, повышении производительности труда, снижении операционных издержек, улучшении качества обслуживания клиентов и росте конкурентоспособности предприятия.

Однако внедрение цифровых технологий сопровождается рядом проблем. Наиболее существенными являются высокая стоимость цифровых проектов, необходимость модернизации существующей инфраструктуры, дефицит квалифицированных специалистов, недостаточный уровень цифровых компетенций персонала, сопротивление организационным изменениям и повышение требований к обеспечению информационной безопасности.

Кроме того, многие российские предприятия сталкиваются с необходимостью импортозамещения программного обеспечения и адаптации информационных систем к современным требованиям. Это требует дополнительных финансовых ресурсов и времени на подготовку специалистов.

Несмотря на существующие трудности, перспективы цифровой трансформации остаются исключительно благоприятными. В ближайшие годы ожидается дальнейшее развитие технологий искусственного интеллекта, цифровых двойников, промышленного интернета вещей, роботизированных производственных комплексов и предиктивной аналитики. Их применение позволит существенно повысить качество стратегического управления, увеличить произво-

дительность труда и обеспечить устойчивое развитие предприятий в условиях цифровой экономики.

Таким образом, цифровая трансформация является стратегическим направлением развития современных предприятий. Внедрение цифровых технологий оказывает комплексное влияние на эффективность управления, обеспечивая повышение качества управленческих решений, оптимизацию бизнес–процессов, снижение затрат и рост производительности труда.

Одновременно цифровизация требует значительных организационных изменений, инвестиций в информационные технологии и развития цифровых компетенций персонала. Для успешной реализации цифровой трансформации необходим системный подход, включающий модернизацию управленческих процессов, подготовку кадров и обеспечение информационной безопасности.

В перспективе дальнейшее развитие искусственного интеллекта, больших данных, облачных технологий и отечественных цифровых платформ будет способствовать повышению эффективности управления предприятиями и укреплению их конкурентных позиций в условиях цифровой экономики.

Список использованных источников

1. Аганбегян А.Г. Экономика России: стратегия цифрового развития / А.Г. Аганбегян. – Москва: Дело, 2022.

2. Алексеева Т.В. Цифровая трансформация управления предприятиями / Т.В. Алексеева // Менеджмент в России и за рубежом. – 2023.

3. Васяйчева В.А. Цифровая трансформация системы управления инновационной деятельностью предприятия / В.А. Васяйчева // Вестник Самарского университета. Экономика и управление. – 2024.

4. Национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации» / Правительство Российской Федерации.

5. Попов Е.В. Цифровая экономика: механизмы развития и управления / Е.В. Попов // Экономика региона. – 2023.

6. Стратегия цифровой трансформации отраслей экономики Российской Федерации / Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации.

7. Статистические материалы по цифровой экономике и информационным технологиям / Федеральная служба государственной статистики.

8. Цифровая экономика / под ред. В. Н. Киселева. – Москва: ИНФРА–М, 2023.

THE IMPACT OF DIGITAL TRANSFORMATION ON THE EFFECTIVENESS OF MANAGING A MODERN ENTERPRISE

A.K. Kostenko, A.A. Ibragimova

Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia

The article discusses the features of digital transformation as one of the key factors in improving the efficiency of managing modern enterprises. The article ana-

lyzes the impact of digital technologies on the main management processes, including planning, organization, control, and decision–making. The advantages of implementing digital platforms, automation systems, big data technologies, and artificial intelligence are also considered. Special attention is paid to the problems of digital transformation of Russian enterprises, as well as the prospects for further development of digital management.

Keywords: digital transformation, digital economy, enterprise management, digital technologies, automation, artificial intelligence, management efficiency, digitalization.

УДК 332.1

ИНСТРУМЕНТАРИЙ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ В РАМКАХ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ХОЗЯЙСТВУЮЩИХ СУБЪЕКТОВ

А.Д. Котенев[1], О.В. Терещенко[2]

[1]Волгоградской академии МВД РФ, Донецкий филиал, г. Донецк, Россия
[2]Краснодарского университета МВД РФ, Ставропольский филиал, г. Ставрополь, Россия

В статье представлены показатели оценки уровня экономической безопасности предприятий. Дана сравнительная характеристика подходов применения критериальных оценок, с учетом действия искажающих факторов, имеющих как экзо, так и эндогенную природу происхождения. С учетом представленных вариантов, отражены принципы, на которых целесообразно выстраивать систему управления хозяйствующими субъектами, в рамках проводимой политики обеспечения требуемого уровня экономической безопасности.

Ключевые слова: экономическая безопасность, риск, уровень угрозы, хозяйствующий субъект, ликвидность, платежеспособность.

Обеспечение требуемого уровня экономической безопасности хозяйствующего субъекта невозможно без оценки его состояния в рамках финансово–хозяйственной его деятельности. Проводимая оценка позволяет определить тяжесть угроз и рисков, а также выработать сценарии возможного ущерба.

По мнению Канаки В.В. и Оксенюк Е.Е. для анализа уровня экономической безопасности требуется индивидуально подобранная информация, позволяющая не только констатировать факт угрозы, но и возможность ее мониторинга и предотвращения. Таким образом, мониторинг угроз должен быть поэтапным, включающим сбор данных, их оценку, в том числе в динамике, а также позволяющий выработать контрмеры по предотвращению угроз в будущем [1].

Формируя методическую основу показателей оценки экономической безопасности предприятия Докукина А.А. и Пименов В.В. указывают на необходимости соблюдения ряда требований, среди которых выделяются: комплексность и взаимоувязанность оценочных показателей; реалистичность и максимальная приближенность к показателям статистического наблюдения предлагаемых параметров; систематичность проведения мониторинга возможных угроз экономической и технико–технологической безопасности; возможность сравнения текущего значения с предельными параметрами; иерархичность показателей [2].

Состояние экономической безопасности, возможно, определить на основе критериев, а также соответствующих показателей, характеризуя их пороговые значения. Раскрывая показатели, Щапов А.Н. классифицирует их следующим образом: отражающие имущественное положение: изменение статей актива баланса, как в горизонтальном, так и вертикальном аспектах; структура оборотных активов; раскрывающие финансовую устойчивость предприятия: трехфакторная модель обеспеченности запасов источниками финансирования; коэффициент автономии; коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами; характеризующие ликвидность и платежеспособность хозяйствующего субъекта: ликвидность баланса (текущая, быстрая, абсолютная); отражающие финансовые результаты деятельности: прибыль (чистая, от продаж, до налогообложения), рентабельность (реализованной продукции, собственного капитала, продаж); оценивающие состояние деловой активности: изменение выручки, оборачиваемость (оборотных средств, денежных средств, дебиторской задолженности, запасов); характеризующие степень риска финансовых и инвестиционных операций [3].

Базовыми показателями, оценивающими степень обеспечения уровня экономической безопасности, по мнению Сигуновой Т.А. выступают: во–первых, показатели рентабельности (собственного капитала, предприятия в целом); во–вторых, ликвидность баланса; в-третьих, размер собственных оборотных средств; в-четвертых, платежеспособность хозяйствующего субъекта. В качестве коэффициентов оценки стабильности деятельности автор выделяет концентрацию собственного капитала, концентрацию заемного капитала, соотношение ссудного и собственного капиталов [4].

В качестве показателей, оценивающих уровень экономической безопасности Полякова М.А., объединяя в группы, выделяет следующие из них: экономическая группа: инвестиционная, внешнеэкономическая, энергетическая, финансовая, производственная, инвестиционная; социальная группа: уровень жизни населения, рынок труда, продовольственная, демографическая, криминальная; экологическая группа [5].

С учетом представленных выше показателей, позволяющих оценить соответствующий уровень, автор пришел к выводу, что экономическая безопасность представляет собой состояние хозяйствующего субъекта, при котором, используя доступные ресурсы, возможно, обеспечивать собственную финансово–экономическую и хозяйственную стабильность деятельности.

Безопасное функционирование предприятия сопряжено с необходимостью применения набора инструментов, где в качестве таковых Хандадашева К.В. выделяет: инструменты информационно–аналитического характера: выработка прогнозных оценок, осуществление мониторинга информации; инструменты регулятивного воздействия: обнаружение и нейтрализация возможных угроз; инструменты прямого воздействия: контроль за протекающими процессами и устранение причин кризисных явлений [6].

Снижению возникающих угроз функционирования предприятия способствуют выстраивание системы управления экономической безопасностью, а также проводимый анализ среды организации. Кроме того, Михайлова А.Е., а также ряд авторов считают целесообразным разработку индивидуальной системы, которая должна соответствовать общим методологическим принципам, с учетом специфики деятельности хозяйствующего субъекта. В качестве одного из действенных инструментов предлагается использование методики SWOT–анализа, способствующего получению текущей оценки деятельности в условиях сложившейся конъюнктуры рынка. Указанный метод позволяет установить зависимости и выявить слабые и сильные стороны деятельности предприятия, актуализировать внешние угрозы и наметить возможные точки роста [7].

Таким образом, анализ рассмотренных подходов и показателей оценки уровня экономической безопасности хозяйствующих субъектов свидетельствует о многогранности рассматриваемой проблематике и наличие устоявшихся теоретических концепций. Авторы сходятся во мнении необходимости выработке мер и соответствующего инструментария, применение которого будет способствовать предотвращению возможных рисков и снижению негативных последствий их влияния.

Список использованных источников

1. Канаки В.В. Экономическая безопасность хозяйствующего субъекта как императив его развития / В.В. Канаки, Е.Е. Оксенюк // Вестник Академии знаний. – 2024. – № 5 (64). – С. 204–207.

2. Докукина А.А. Экономическая безопасность предприятий в условиях цифровой трансформации / А.А. Докукина, В.В. Пименов / Вестник Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова – 2022. – Т. 19. – № 3 (123). – С. 16–30.

3. Щапов А.Н. Система показателей экономической безопасности предприятия и их пороговые значения / А.Н. Щапов // Вестник Московского финансово–юридического университета. – 2022. – №1. – С. 134–143.

4. Сигунова Т.А. Составляющие уровня экономической безопасности хозяйствующего субъекта: понятие и пути их совершенствования / Т.А. Сигунова // Прогрессивная экономика. – 2023. – №7. – С. 90–119. doi:10.54861/27131211_2023_7_90

5. Проблемы и основные направления повышения эффективности функционирования АПК региона в условиях глобализации и импортозамещения: монография. Столярова О.А. и др. Пенза. Пензенский государственный аграрный университет. – 2024. – 270с.

6. Хандадашева К.В. Обеспечение экономической безопасности предприятия / К.В. Хандадашева // Кронос: экономические науки. – 2022. – №1 (32). – С. 18–20.

7. Михайлова А.Е. Использование инструментария swot–анализа для обеспечения экономической безопасности предприятия / А.Е. Михайлова, О.М. Мушкарова, Е.М. Петрова // Петербургский экономический журнал. – 2021. – №1. – С. 86–94. doi:10.24411/2307–5368–2021–00010.

TOOLS FOR ENSURING ECONOMIC SECURITY IN THE FRAMEWORK OF FORMING A MANAGEMENT SYSTEM FOR ECONOMIC ENTITIES

A.D. Kotenev[1], O.V. Tereshchenko[2]

Volgograd academy of the Ministry of internal affairs of Russia, Donetsk branch, Donetsk, Russia
Krasnodar University of the Ministry of Internal Affairs of Russia, Stavropol branch, Stavropol, Russia

This article presents indicators for assessing the level of economic security of enterprises. It provides a comparative analysis of approaches to applying criterion–based assessments, taking into account the impact of distorting factors of both exogenous and endogenous origin. Based on these options, it outlines the principles upon which it is advisable to build a management system for economic entities within the framework of the implemented policy for ensuring the required level of economic security.

Keywords: economic security, risk, threat level, economic entity, liquidity, solvency.

УДК 338.24:004

ЦИФРОВОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ МАЛОГО БИЗНЕСА С УЧЕТОМ СПЕЦИФИКИ ЕГО ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА

А.Д. Котов

Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы, г. Москва, Россия

Разработана процессно–жизненная схема цифрового управления предприятиями малого бизнеса, связывающая шесть стадий жизненного цикла со спецификой двух профилей: производственного предприятия полного цикла и малого предприятия. Методом структурно–логического сопоставления рассмотрены двенадцать сочетаний профиля и стадии. В каждом сочетании определены текущая управленческая задача, границы ответственности и характер изменения организационных условий. Матрица показывает различия в содер-

жании управления у двух профилей на одной стадии и его изменение внутри каждого профиля от становления к спаду.

Ключевые слова: цифровое управление; малый бизнес; предприятие полного цикла; сбытовой профиль; жизненный цикл предприятия; специфика бизнеса; процессно–жизненная схема; организационная структура.

Введение

Цифровое управление малым предприятием зависит не только от доступных технологий. Состав управленческих задач меняется вместе с организацией бизнеса и положением предприятия в его жизненном цикле. Производитель полного цикла отвечает за создание товара и его движение до конечного потребителя. Предприятие торгового профиля работает с готовым предложением партнеров и сосредоточивает управление на выборе поставщика, закупке и продаже. Даже на одной стадии эти различия задают неодинаковые границы ответственности, требования к ресурсам и содержание информационного обеспечения.

Разделение малых предприятий на производственные и торговые используется и в международных исследованиях малого бизнеса [1], и в отечественных классификациях [2, с. 6–12]. Для предприятия полного цикла принципиальна последовательность всех основных стадий работы, начиная с обеспечения ресурсами и заканчивая производством и реализацией товара. Такая организация уменьшает зависимость отдельных операций от внешних поставщиков, но одновременно делает шире сферу управленческой ответственности [3, с. 952–956]. У предприятия, которое закупает готовый товар для последующей продажи, производственная стадия отсутствует. Поэтому его специфика в большей степени связана с взаимодействием с поставщиками и организацией сбыта.

Другая линия анализа связана с жизненным циклом предприятия. В исследовании малого бизнеса выделяются становление, рост, зрелость, кризис развития, возрождение и спад [4, с. 18–22, 59, 149]. Переход между стадиями сопровождается изменением целей, структуры и ресурсных возможностей. Руководителю приходится соотносить решения с текущим состоянием организации, ее потребностями и доступными ресурсами [5, с. 54–57]. Однако стадийная характеристика сама по себе не показывает, какие участки деятельности находятся под непосредственным управлением предприятия.

Цель исследования состоит в разработке процессно–жизненной схемы цифрового управления предприятиями малого бизнеса, связывающей стадии жизненного цикла со спецификой производственного предприятия полного цикла и предприятия торгового профиля. Объектом выступает цифровое управление малыми предприятиями двух профилей. Предмет исследования – изменение управленческих задач и организационных условий в сочетаниях профиля бизнеса и стадии жизненного цикла.

Профили бизнеса как основание сопоставления

Профиль бизнеса в предлагаемой схеме определяется тем, за какие виды деятельности предприятие отвечает самостоятельно. У производственного

предприятия полного цикла эта ответственность охватывает обеспечение ресурсами, производство товара и его последующую реализацию. Для торгового профиля производственный этап отсутствует, поскольку товар поступает от партнера уже в готовом виде. Поэтому управление здесь сосредоточено прежде всего на выборе предложения, условиях закупки и организации каналов продаж.

1. Малое предприятие полного цикла (МППЦ) – малое предприятие, реализующее весь цикл бизнес–процессов: от анализа рынка, закупки сырья, комплектующих и производства готовой продукции, включая финальные фазы её реализации, сервиса и коммуникации с конечным потребителем и завершая анализом продаж и планированием производства.

2. Малое непроизводственное предприятие (МНП) – это малое торговое предприятие, специализирующееся на реализации товаров, услуг фирм–партнеров.

На старте оба типа предприятия решают сходные задачи – выбирают сферу деятельности и товар, оценивают спрос. Но дальше логика построения бизнеса различается. Для производственного профиля принципиально обеспечить ресурсы, необходимые для выпуска продукции. Для непроизводственного предприятия такой задачи нет, зато уже на начальном этапе требуется найти надежного поставщика. Финансовое обеспечение при этом должно соответствовать выбранной модели бизнеса [9, с. 108–126], а само предложение – потребностям соответствующего сегмента и возможности получения дохода [10, с. 17–19]. Поэтому для торгового профиля поиск и оценка поставщиков становятся одной из исходных управленческих задач и влияют на то, как будет организована дальнейшая деятельность предприятия [11, с. 35–37].

Метод построения процессно–жизненной схемы

В работе применены сравнительный анализ и структурно–логическое сопоставление. Единицей анализа служит сочетание профиля бизнеса и стадии жизненного цикла предприятия. Сначала для каждой стадии устанавливается общая управленческая задача. Затем определяется, как она проявляется при полном производственном цикле и при ориентации на продажу готового товара. Сопоставление проводится по трем признакам: область ответственности, ресурсно–организационные условия и направленность управленческого изменения.

Матрица читается в двух направлениях. Сравнение профилей внутри одной стадии раскрывает различия, вызванные спецификой бизнеса. Последовательный просмотр стадий внутри одного профиля показывает, как перестраиваются задачи по мере развития предприятия. Такое построение не подменяет одну характеристику другой: стадия описывает текущее состояние организации, а профиль – состав деятельности и связей, которыми она управляет.

Изменение управления на стадиях жизненного цикла

Становление и рост

На стадии становления задачи предприятия еще во многом совпадают. Независимо от профиля необходимо выбрать сферу деятельности и товар, оце-

нить спрос и выстроить базовую структуру управления. Различия связаны прежде всего с организацией основной деятельности. Производственному предприятию требуется обеспечить выпуск необходимыми ресурсами и наладить сам производственный процесс. Для торгового предприятия основное значение имеют отношения с поставщиками и организация каналов реализации. Управленческие полномочия на этом этапе, как правило, сосредоточены у собственника, а структура остается простой и преимущественно неформальной [4, с. 18–22, 59, 149] [12, с. 459–466].

На стадии роста управление усложняется вместе с самим предприятием. Для производственного профиля это прежде всего связано с увеличением выпуска и ассортимента. Возникает необходимость соотносить возможности производства с продажами и финансовым состоянием предприятия. В торговом бизнесе рост чаще выражается в расширении ассортимента, числа поставщиков и каналов реализации. В обоих случаях возрастает роль финансового и операционного анализа [13, с. 38–43], а часть полномочий постепенно передается от собственника сотрудникам. Структура управления при этом становится более функциональной. Для предприятия полного цикла дополнительно сохраняется прямая связь между организацией производства и конкурентоспособностью [14, p. 1–13].

Зрелость и кризис развития

На зрелой стадии задачи управления смещаются в сторону устойчивости и дальнейшего развития предприятия. Для полного цикла это означает, что решения по производству уже нельзя рассматривать отдельно от ассортимента и сбыта, поскольку вложения в эти направления должны быть согласованы между собой. У торгового предприятия логика другая. Здесь основное внимание приходится на обновление предложения, надежность поставщиков и развитие способов реализации. Возможности дальнейшего роста в обоих случаях связаны с освоением новых рынков и каналов продаж [15, с. 60–63]. При этом ценовые решения принимаются с учетом двух сторон одновременно – ситуации на рынке и собственных затрат предприятия [16, с. 21–25] [17, с. 83–86].

Кризис развития выражается в снижении продаж и рентабельности, поэтому общая задача двух профилей состоит в сокращении издержек и восстановлении устойчивости. Но состав расходов различается. Предприятие полного цикла рассматривает взаимосвязанные затраты ресурсного обеспечения, производства и реализации; предприятие торгового профиля – закупки, запасы и сбыт. Антикризисное управление связывает устойчивость предприятия с согласованным изменением его хозяйственной деятельности [18, p. 44–51].

Возрождение и спад

На стадии возрождения предприятие обновляет предложение, восстанавливает продажи и совершенствует планирование и контроль. При полном цикле изменения охватывают производственную и сбытовую части деятельности. Для второго профиля они сосредоточены на составе товаров, условиях взаимодействия с поставщиками и каналах реализации. Общей остается необходимость соотнести обновление бизнеса с доступными финансовыми ресурсами.

На стадии спада предприятие работает уже в условиях более жестких ресурсных ограничений. Обычно это приводит к сокращению деятельности и упрощению организационной структуры. Для производственного предприятия основным становится вопрос о том, какие звенья полного цикла можно сохранить при имеющихся возможностях. Торговое предприятие, в свою очередь, пересматривает объем закупок, условия поставок, рекламную активность и организацию продаж. При небольшом штате значительная часть решений в обоих случаях снова концентрируется у одного или нескольких руководителей. Поэтому цифровое управление должно опираться на реальное распределение обязанностей внутри предприятия, а не на формальную структуру должностей.



Рисунок 1 – Взаимосвязь жизненного цикла и специфики бизнеса в развитии системы управления малыми предприятиями.

Источник: составлено автором на основе материалов труда А. Ермиловой, А. Закускиной, 2010.

Аббревиатуры: МППЦ – малое предприятие полного цикла, МНП – малое непроизводственное предприятие

Заключение

Разработанная процессно–жизненная схема цифрового управления предприятиями малого бизнеса основана на взаимосвязи жизненного цикла и спе-

цифики бизнеса. Производственное предприятие полного цикла и предприятие торгового профиля сопоставлены на шести стадиях – становления, роста, зрелости, кризиса развития, возрождения и спада.

Результатом стала матрица двенадцати сочетаний профиля и стадии. Профиль определяет состав деятельности и границы управленческой ответственности, жизненный цикл – текущую цель и ресурсно–организационные условия. Их совместное рассмотрение показывает, как различается цифровое управление у двух типов малого предприятия на одной стадии и как оно меняется внутри каждого типа по мере развития бизнеса.

Список использованных источников

1. Madgavkar A., Piccitto M., White O., Ramírez M.J., Mischke J., Chockalingam K. A microscope on small businesses. Spotting opportunities to boost productivity // McKinsey Global Institute. – 2024. – URL: https://www.mckinsey.com/mgi/our–research/a–microscope–on–small–businesses–spotting–opportunities–to–boost–productivity (дата обращения: 13.08.2026).

2. Адаменко А.А., Хорольская Т.Е., Подобная Е.А. Классификация предприятий малого бизнеса // Естественно–гуманитарные исследования. – 2018. – № 21 (3). – С. 6–12.

3. Васькова Ю.И. Организация полного цикла производства на основе сбалансированной вертикальной интеграции // Экономика и предпринимательство. – 2025. – № 1. – С. 952–956.

4. Ермилова А., Закускина А., Литвак А., Мигин С., Смирнов Н. и др. Жизненный цикл малого предприятия. Раунд 2 / под общ. ред. А.А. Шамрая. – Москва: Фонд «Либеральная миссия», 2010. – 244 с. – ISBN 978–5–903135–17–2.

5. Гуденица О.В. Система управления предприятием в реализации стратегии // Теория и практика современной науки. Экономика и бизнес. – 2023. – № 3 (93). – С. 54–57.

6. Котов А.Д. Анализ факторов развития малого предпринимательства в сфере производства и продажи одежды в условиях цифровизации // Материалы XXXI Международной научной конференции студентов, аспирантов и молодых ученых «Ломоносов». – Москва, 2024. – С. 1–2.

7. Котов А.Д. Особенности развития малого предпринимательства в сфере производства и продажи одежды в условиях цифровизации // Инновации и инвестиции. – 2025. – № 3. – С. 386–391.

8. Котов А.Д. Функциональный подход к классификации современных цифровых технологий на предприятиях малого бизнеса // Экономика строительства. – 2025. – № 7. – С. 186–190. – EDN FAIRBJ.

9. Нечаева М.Л., Лысова Е.А. Система финансового контроля в управлении предприятием малого бизнеса: методы и инструменты реализации // Дайджест–Финансы. – 2022. – № 1. – С. 108–126.

10. Кубарев П.А., Метелев С.Е., Метелев И.С. Выбор ниши для малого бизнеса // Сибирский торгово–экономический журнал. Экономика и бизнес. – 2016. – № 2 (23). – С. 17–19.

11. Зиганшин В.В. Анализ, оценка и выбор поставщика при открытии малого и среднего бизнеса // Кронос. Экономика и бизнес. – 2022. – № 5 (67). – С. 35–37.

12. Порцева В.С. Связь организационной структуры и этапа жизненного цикла организации // StudNet. Экономика и бизнес. – 2020. – № 3. – С. 459–466.

13. Апатова Н.В. Формирование аналитической составляющей информационного обеспечения системы управления предприятий малого бизнеса // Большая Евразия: развитие, безопасность, сотрудничество. Экономика и бизнес. – 2023. – № 6–2. – С. 38–43.

14. Chikan A., Czakó E., Dobronyi B.K., Losonci D. Firm competitiveness. A general model and a manufacturing application // International Journal of Production Economics. – 2022. – Vol. 243. – P. 1–13. – DOI 10.1016/j.ijpe.2021.108316.

15. Грязев Е.И., Шевченко С.А. Расширение рынка сбыта продукции как способ повышения прибыли предприятия // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2022. – № 1–1 (83). – С. 60–63.

16. Архипов А.А. Анализ процессов формирования рыночной цены на современном этапе // Вестник науки. Экономика и бизнес. – 2023. – № 6 (63). – Т. 3. – С. 21–25.

17. Дмитриев Р.Е., Гагарина С.Н. Управление продвижением товара на разных этапах жизненного цикла // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2022. – № 1–1 (83). – С. 83–86.

18. Stroiko T. Anti–crisis management as the basis of ensuring the economic stability of enterprises // Three Seas Economic Journal. – 2022. – № 4. – P. 44–51. – DOI 10.30525/2661–5150/2022–4–7.

DIGITAL MANAGEMENT OF SMALL BUSINESS ENTERPRISES BASED ON THE SPECIFIC CHARACTERISTICS OF ITS LIFE CYCLE

A.D. Kotov

Peoples' Friendship University of Russia named after Patrice Lumumba, Moscow, Russia

The article develops a process–and–life–cycle scheme for digital management of small business enterprises. The scheme links six stages of the enterprise life cycle with two business profiles, namely a full–cycle production enterprise and a small enterprise. Structural and logical comparison is applied to twelve combinations of profile and stage. For each combination, the current managerial task, boundaries of responsibility and changing organizational conditions are identified. The resulting matrix shows how management differs between the two profiles at the same stage and changes within each profile from formation to decline.

Keywords: digital management; small business; full–cycle enterprise; sales profile; enterprise life cycle; business specifics; process–and–life–cycle scheme; organizational structure.

УДК 332.1

РОЛЬ МУНИЦИПАЛЬНЫХ ОБРАЗОВАНИЙ В РЕАЛИЗАЦИИ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ «ЕНИСЕЙСКАЯ СИБИРЬ»

Е.Н. Кочеткова

Хакасский государственный университет им. Н.Ф. Катанова, г. Абакан, Россия

Статья посвящена анализу трансформации роли муниципальных образований в реализации инвестиционных проектов макрорегиона «Енисейская Сибирь». В научной статье рассмотрено, что муниципальные образования выступают инициаторами создания промышленных парков, разрабатывают инвестиционные профили территорий, участвуют в привлечении инвесторов и обеспечивают реализацию программ комплексного развития сельских территорий. Опыт городов Красноярского края, а также сельских районов Республики Тыва и Хакасия демонстрирует становление муниципального уровня как ключевого звена инвестиционного развития макрорегиона.

Ключевые слова: муниципальное управление, инвестиционные проекты, Енисейская Сибирь, опорные города, промышленные парки, комплексное развитие сельских территорий, инвестиционные профили.

В современной конкурентной среде регионы всё активнее используют механизмы внутренней интеграции, аккумулируя и систематизируя свои сильные стороны для достижения стратегических конкурентных преимуществ [4]. Комплексный инвестиционный проект «Енисейская Сибирь», объединяющий Красноярский край, Республику Хакасия и Республику Тыва сформировал новую архитектуру инвестиционного развития макрорегиона. Особенностью этого этапа стало осознание того, что инвестиционные инициативы не могут быть реализованы без активного участия муниципальных образований, именно на местном уровне происходит непосредственное взаимодействие инвесторов с территориями, решаются вопросы инфраструктурного обеспечения, земельно–имущественных отношений и кадрового сопровождения проектов. Углубление экономического взаимодействия регионов Восточной Сибири выступает необходимым условием для снижения сырьевой модели развития, рационального освоения природных ресурсов, сокращения межтерриториальных дисбалансов, наращивания конкурентного потенциала и перехода к долгосрочной устойчивости макрорегиона [2].

В границах макрорегиона «Енисейская Сибирь» реализуется комплекс масштабных инвестиционных инициатив, формирующих новую экономическую архитектуру территорий. Ключевыми проектами выступают: нефтяной проект «Восток Ойл» компании «Роснефть», осваиваемый в Арктической зоне Красноярского края; особая экономическая зона промышленно–производственного типа «Красноярская технологическая долина», а также со-

вокупность предприятий отраслевой направленности, функционирующих в рамках Приангарского территориального комплекса [3].

В Красноярском крае была сформирована сеть из 29 опорных населенных пунктов. Для четырех из них – Ачинска, Канска, Лесосибирска и Минусинска утверждены комплексные планы социально–экономического развития, а Корпорация развития Енисейской Сибири разработала инвестиционные профили, портфель инвестпредложений и реестр инвестиционных площадок. В Республике Тыва инвестиционная активность сосредоточена в сельских территориях. Рассмотрим механизмы муниципального участия:

1. Институциональные механизмы муниципального участия. Основным институтом, обеспечивающим связь между муниципальными образованиями и инвесторами, выступает АНО «Корпорация развития Енисейской Сибири». Корпорация выполняет функции не только организатора инвестиционного процесса, но и активного посредника между муниципалитетами и бизнесом. Специалисты Корпорации оказывают помощь инвесторам во взаимодействии с муниципальными органами власти, проводят консультации по вопросам получения мер государственной поддержки. Важным направлением работы стало продвижение инвестиционных возможностей муниципальных образований на международном уровне. На площадке союза китайских предпринимателей в России «Элус» прошла презентация инвестиционного потенциала регионов Енисейской Сибири, включая Республику Тыва, Республику Хакасия и Красноярский край. Инвесторам были представлены проекты в сфере агропромышленного комплекса, промышленности и туризма, привязанные к конкретным муниципальным территориям.

2. Создание промышленных парков в опорных городах Красноярского края. Наиболее значимой практикой муниципального участия в инвестиционном процессе стало создание промышленных парков в опорных городах Красноярского края. Их цель – предоставить бизнесу готовые площадки со всей необходимой инфраструктурой. Промышленный парк «Ачинский» начал строительство весной 2025 года. Управляющей компанией выступает ООО «Желдоральянс». Проект реализуется поэтапно до 2028 года, общий объем инвестиций составит 850 млн. рублей при поддержке федерального бюджета, будет создано более 200 рабочих мест. Ожидается размещение 15 резидентов, специализирующихся на металлообработке [1]. В Канске продолжается создание частного промышленного парка по инициативе Канского машиностроительного завода «Сегмент». Концепцию промпарка разработали в Корпорации развития Енисейской Сибири совместно с инициатором. В Лесосибирске разработана концепция частного промышленного парка площадью 40 га, инициатором которого выступает биохимический холдинг «Оргхим» ведущий производитель технологических масел–наполнителей для шинной и резинотехнической промышленности. В городе Минусинск планируется создание агропромышленного парка. Планируется реализовать инвестиционный проект по созданию линии производства сухого молока.

3. Законодательное обеспечение муниципального участия в инвестиционных процессах. Активная роль муниципалитетов в инвестиционных процессах

получила законодательное закрепление на региональном уровне. В 2026 году в Законодательном собрании Красноярского края был рассмотрен законопроект, согласно которому земельные участки, находящиеся в государственной или муниципальной собственности, будут предоставляться инвесторам в аренду без торгов. При этом для инвесторов, вкладывающих более 600 млн. рублей в промышленные парки, создаются дополнительные стимулы для размещения производств в муниципальных образованиях региона. Введение таких мер создает прецедент для распространения муниципальных инструментов инвестиционного стимулирования и в других территориях.

4. Реализация инвестиционных проектов в сельских территориях Республики Тыва. В Республике Тыва муниципальные образования играют ключевую роль в реализации проектов по комплексному развитию сельских территорий. В 2025 году в рамках государственной программы «Комплексное развитие сельских территорий» ведется работа по благоустройству сельских поселений. Среди реализуемых проектов – устройство детской игровой площадки в селе Сукпак Кызылского района, роллердрома–скейт–парка в селе Самагалтай Тес–Хемского района, благоустройство стелы «Россия–Тыва» в селе Хандагайты Овюрского района, детской игровой площадки в селе Ээр–Хавак Бай–Тайгинского района. В Республике Хакасия муниципальные образования играют ключевую роль в реализации проектов по комплексному развитию сельских территорий. Важным направлением муниципальной инвестиционной политики в Хакасии стала модернизация коммунальной инфраструктуры.

5. Новые форматы муниципального участия: презентация муниципальных проектов. Важным механизмом вовлечения муниципалитетов в инвестиционный процесс становится участие в презентационных мероприятиях на межрегиональном и международном уровнях. В ходе презентации инвестиционного потенциала регионов Енисейской Сибири китайским инвесторам в октябре 2025 года были представлены проекты, привязанные к конкретным муниципальным территориям: создание мясоперерабатывающего производства, завода по изготовлению крем–сыра, предприятия по обработке натуральной кожи, развитие индустриального парка в Кызыле, строительство туристических баз на озерах Чагытай, Дус–Холь, Хадын, Чедер и Торе–Холь.

Итак, анализ практик реализации инвестиционных проектов в регионах «Енисейской Сибири» позволяет сделать вывод о существенном изменении роли муниципальных образований. Они перестают быть пассивными участниками инвестиционного процесса и становятся активными субъектами. Муниципальный уровень управления становится важным звеном в реализации масштабных инвестиционных инициатив. Дальнейшее развитие институтов взаимодействия и расширение практик соглашений между муниципалитетами и бизнесом, будет способствовать устойчивому росту инвестиционной активности во всех регионах Енисейской Сибири.

Список использованных источников

1. Корпорация развития Енисейской Сибири. Официальный сайт. Раздел «Жилищное строительство». URL: https://ensib.ru/tourism/ (дата обращения: 21.08.2026).

2. Нагаева, О.С. Перспективы использования механизмов государственно–частного партнерства для интеграции регионов Восточной Сибири / О.С. Нагаева // Социально–экономический и гуманитарный журнал. – 2025. – № 3(37). – С. 44–56.

3. Осетрова, А.Д. Коммуникационная деятельность по проекту «Енисейская Сибирь» для формирования территориального бренда группы регионов / А.Д. Осетрова, Е.С. Куколева // Социальные коммуникации: наука, образование, профессия. – 2024. – № 24. – С. 115–119.

4. Чооду, А.В. Реализация проектов «Енисейской Сибири» на территории Хакасии / А.В. Чооду // Финансовая экономика. – 2023. – № 11. – С. 72–75.

THE ROLE OF MUNICIPALITIES IN THE IMPLEMENTATION OF INVESTMENT PROJECTS IN THE YENISEI SIBERIA MACROREGION

E.N. Kochetkova

Khakass State University named after N.F. Katanov, Abakan, Russia

This article analyzes the transformation of the role of municipalities in the implementation of investment projects in the Yenisei Siberia macroregion. The article examines how municipalities initiate the creation of industrial parks, develop investment profiles for their territories, participate in attracting investors, and ensure the implementation of integrated rural development programs. The experience of cities in the Krasnoyarsk Krai, as well as rural areas in the Republics of Tyva and Khakassia, demonstrates the emergence of the municipal level as a key element in the investment development of the macroregion.

Keywords: municipal governance, investment projects, Yenisei Siberia, anchor cities, industrial parks, integrated rural development, investment profiles.

УДК 332.83

ЖИЛИЩНОЕ СТРОИТЕЛЬСТВО КАК ОСНОВА СОЦИАЛЬНО–ЭКОНОМИЧЕСКОЙ УСТОЙЧИВОСТИ РЕГИОНОВ ЕНИСЕЙСКОЙ СИБИРИ

Е.Н. Кочеткова, Д.А. Кочетков

Хакасский государственный университет им. Н.Ф. Катанова, г. Абакан, Россия

В статье проведен анализ динамики жилищного строительства в регионах Енисейской Сибири (Красноярский край, Республика Хакасия, Республика Тыва). Жилищное строительство в научной статье рассматривается как фактор социально–экономической устойчивости, влияющий на качество жизни населе-

ния, занятость в строительном секторе и инвестиционную привлекательность регионов. Выявлены межрегиональные диспропорции и сделаны выводы о степени устойчивости развития жилищного сектора макрорегиона.

Ключевые слова: жилищное строительство, социально–экономическая устойчивость, Енисейская Сибирь, региональная дифференциация, ввод жилья на душу населения.

Обеспеченность жильем одно из ключевых благ, определяющих качество жизни населения, и высокому уровню жизни неизменно сопутствует соответствующий уровень жилищного строительства и обеспеченности жильём [1]. В регионах Енисейской Сибири Красноярском крае, Республике Хакасия и Республике Тыва, динамика жилищного строительства демонстрирует разнонаправленные тенденции, что отражает неравномерность социально–экономического развития территорий в целом.

Таблица 1 – Ввод жилья в регионах Енисейской Сибири, тыс. кв. м. [2, 4]

Регион	2023 год	2024 год	Изменение 2024 к 2023, %	2025 год	Изменение 2025 к 2024, %
Красноярский край	1630,7	1489,2	–8,7	1408,0	–5,4
Республика Хакасия	372,8	364,6	–2,2	515,6	+41,4
Республика Тыва	172,7	340,9	+97,4	467,0	+37,0

Представленные в таблице 1 данные свидетельствуют о существенной дифференциации темпов жилищного строительства в макрорегионе. Красноярский край демонстрирует сокращение объемов ввода жилья в 2024 году на 8,7% и в 2025 году на 5,4 %, общий спад ввода жилья составил с 1630,7 до 1408,0 тыс. кв. м.

Республика Хакасия в исследуемый период показала незначительное снижение объемов ввода жилья, но в 2025 году отмечается рост на 41,4 %. Республика Тыва среди регионов Енисейской Сибири стала лидером роста ввода жилья, в 2025 году рост ввода жилья продолжился, но уже медленнее.

Таблица 2 – Доля индивидуального жилищного строительства в общем вводе жилья, % [2, 4]

Регион	2023 год	2024 год	2025 год
Красноярский край	42,9	44,5	54,3
Республика Хакасия	60,3	57,6	53,2
Республика Тыва	74,0	87,4	80

Анализ доли индивидуального жилищного строительства (ИЖС) в общем вводе жилья по регионам Енисейской Сибири за период исследования показывает, что индивидуальное строительство остается доминирующей формой ввода жилья во всех трех регионах, превышая 50 % в большинстве случаев. При этом наблюдается разнонаправленная динамика: так, в Красноярском крае доля ИЖС

выросла с 42,9 % до 54,3 %, что свидетельствует о повышении социальной активности населения. В Республике Хакасия, напротив, доля ИЖС снизилась с 60,3 % до 53,2 %, указывая на переориентацию в пользу профессиональных застройщиков. Республика Тыва стабильно лидирует с максимальными показателями 74,0–87,4 %, что отражает высокую зависимость жилищного строительства от активности населения при недостаточном развитии рынка профессиональной застройки. Разрыв между минимальным и максимальным значениями сократился, но межрегиональная дифференциация за период исследования значительная [3]. Таким образом, индивидуальное жилищное строительство выступает ключевым механизмом обеспечения доступности жилья в Енисейской Сибири.

Таблица 3 – Ввод жилья на душу населения в 2025 год, кв. м/чел. [2, 4]

Регион	Ввод жилья на душу населения	Место в РФ
Республика Тыва	1,38	6
Республика Хакасия	0,98	11
Красноярский край	0,496	66

По данным таблицы 3, в 2025 году ввод жилья на душу населения в трёх сибирских регионах сильно различается. Во–первых лидирует Республика Тыва 1,38 кв. м/чел и занимая 6–е место, далее Республика Хакасия 0,98 кв. м/чел, 11–е место, тогда как Красноярский край показывает значительно более низкий показатель – 0,496 кв. м/чел. – 66–е место, что почти в 2,8 раза ниже, чем в Республике Тыва, и занимает место в нижней половине рейтинга. Это указывает на межрегиональную дифференциацию жилищного строительства даже внутри одного Сибирского федерального округа. Для количественной оценки степени дифференциации регионов Енисейской Сибири по объемам жилищного строительства рассчитаем коэффициент вариации ($V = \sigma/\mu \times 100$ %). Значения коэффициента вариации выше 33 % считаются высокими и свидетельствуют о значительной неоднородности.

Таблица 4 – Расчет коэффициента вариации по абсолютным объемам ввода жилья, тыс.кв. м [2, 4]

Год	μ (среднее)	σ (среднеквадратическое отклонение)	V, %
2023	725,4	779,8	107,5
2024	731,6	626,1	85,6
2025	796,9	502,5	63,1

Согласно исследуемым данным, коэффициент вариации (V) снизился со 107,5 % в 2023 году до 63,1 % в 2025 году, что говорит об устойчивом уменьшении межрегиональной дифференциации в абсолютных объёмах ввода жилья. При этом средний ввод (μ) вырос с 725,4 до 796,9 тыс. кв. м, а разброс (σ) сократился почти в 1,6 раза совокупность регионов становится более однородной по масштабам строительства, хотя вариация всё ещё остаётся значительной (выше 60 %). Коэффициент вариации по подушевым показателям в 2025 г. составляет 46,4 %, что превышает пороговое значение 33 % и указывает на суще-

ственные межрегиональные различия даже при переходе к относительным показателям. Значения коэффициента вариации выше 33 % считаются высокими и свидетельствуют о значительной неоднородности регионального развития.

Таблица 5 – Отклонения показателей ввода жилья по Енисейской Сибири, 2025 год

Регион	Ввод жилья, тыс. кв. м	Отклонение от среднего, %	Ввод на душу населения, кв. м/чел.	Отклонение от среднего, %
Красноярский край	1408,0	+76,7	0,496	–47,9
Республика Хакасия	515,6	–35,3	0,980	+2,9
Республика Тыва	467,0	–41,4	1,380	+44,9

Анализ отклонений выявляет структурный дисбаланс, так Красноярский край имеет наибольший абсолютный объем строительства 76,7 % от среднего, но минимальный подушевой показатель –47,9 % от среднего, что связано с высокой численностью населения. Республика Хакасия близка к среднему по подушевому показателю 2,9 %, что свидетельствует о сбалансированном развитии. Республика Тыва демонстрирует наилучший подушевой показатель 44,9 % от среднего при наименьшем абсолютном объеме, что отражает эффективность строительной активности относительно численности населения.

И так, Красноярский край демонстрирует устойчивое снижение объемов ввода жилья, тогда как республики Хакасия и Тыва показывают значительный рост. В Республиках Хакасия и Тыва доля ИЖС превышает 50 %, что свидетельствует о высокой социальной активности населения и одновременно о недостаточном развитии рынка профессиональной застройки. Коэффициент вариации по абсолютным объемам строительства снизился, что указывает на сохраняющиеся диспропорции. По подушевым показателям коэффициент вариации составляет 46,4 %. Республики Хакасия и Тыва, демонстрируя опережающие темпы роста жилищного строительства, укрепляют социально–экономическую устойчивость своих территорий за счет улучшения жилищных условий населения и развития строительного комплекса. Красноярский край, напротив, теряет позиции, что может негативно отразиться на социальной стабильности региона. Таким образом, жилищное строительство выступает основой социально–экономической устойчивости регионов Енисейской Сибири.

Список использованных источников

1. Ильина, Е.В. Современные проблемы проектирования и строительства индивидуального жилищного строительства / Е.В. Ильина, А.В. Пурис, А.С. Крайкова // Экономика и предпринимательство. – 2023. – № 7(156). – С. 1178–1181. – DOI 10.34925/EIP.2023.156.7.211. – EDN CLQDYA.

2. Корпорация развития Енисейской Сибири. Официальный сайт. Раздел «Жилищное строительство». URL: https://ensib.ru/tourism/ (дата обращения: 24.07.2026)

3. Организационно–экономические особенности строительства объектов индивидуального жилищного строительства / М.Ф. Кужин, Н.А. Бурцева, И.С.

Нестерова, Д.А. Громоздин // Экономика и предпринимательство. – 2025. – № 11(184). – С. 711–714. – DOI 10.34925/EIP.2025.184.11.123. – EDN VJAMAV.

4. Управление Федеральной службы государственной статистики по Красноярскому краю, Республике Хакасия и Республике Тыва. Предоставление гражданам жилых помещений в 2025 году [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://24.rosstat.gov.ru/news/document/284855, свободный. – (дата обращения: 23.07.2026).

HOUSING CONSTRUCTION AS A BASIS FOR THE SOCIO–ECONOMIC SUSTAINABILITY OF THE REGIONS OF THE YENISEY SIBERIA

E.N. Kochetkova, D.A. Kochetkov

Khakass State University named after N.F. Katanov, Abakan, Russia

In this article analyzes the dynamics of housing construction in the regions of the Yenisey Siberia (Krasnoyarsk Krai, Republic of Khakassia, and Republic of Tyva). In this scientific article, housing construction is considered as a factor of socio–economic sustainability that affects the quality of life of the population, employment in the construction sector, and the investment attractiveness of the regions. The article identifies interregional disparities and draws conclusions about the degree of sustainability of the housing sector development in the macroregion.

Keywords: housing construction, socio–economic sustainability, Yenisei Siberia, regional differentiation, housing construction per capita.

УДК 631

СОВРЕМЕННЫЕ ОСОБЕННОСТИ ВЕДЕНИЯ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА В СВЕРДЛОВСКОЙ ОБЛАСТИ

М.И. Кротов[1], Ю.В. Малькова[2]

[1]Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург, Россия
[2]Уральский государственный аграрный университет, г. Екатеринбург, Россия

Повышение эффективности развития сельского хозяйства определяется, в том числе с учетом определенных специфических особенностей, которые позволяют адаптироваться к современным реалиям отечественной экономики. В представленной статье рассмотрены, основные особенности развития сельского хозяйства Свердловской области. Выявлены основные современные особенности (факторы) влияющие на эффективность развития анализируемой отрасли. Определены основные адаптационные свойства сельского хозяйства региона.

Ключевые слова: сельское хозяйство, факторы воздействия, государственная поддержка, цикличность, адаптационные свойства.

Сельское хозяйство является приоритетом развития народного хозяйства страны, поскольку определяет её продовольственную безопасность. Эффективность сельского хозяйства зависит от многих факторов, которые определяют особенность развития данной отрасли в отдельных регионах России. Одним из главных регионов страны является Свердловская область, как ведущий промышленный субъект РФ требующая обеспечения качественным и доступным продовольствием.

«В настоящее время в условиях разбалансировки глобального рынка продовольствия и существенного санкционного давления для аграрного сектора России существенно изменяются условия хозяйствования [7]». «Для обеспечения продовольственной безопасности государства и отдельных регионов, необходимо использовать весь имеющийся потенциал [3]».

«По прогнозу социально–экономического развития Российской Федерации на период до 2036 года планируется устойчивое развитие сельских территорий, воспроизводство и повышение эффективности использования в сельском хозяйстве земельных и других ресурсов, экологизация производства [4]». Для достижения панируемых показателей необходимо стабильное и устойчивое кредитование аграрного сектора на долгосрочный период времени. Таким образом, государство остается главным инвестором в сельское хозяйство, через различные инструменты государственной поддержки.

«В целях повышения конкурентоспособности российской сельскохозяйственной продукции на внутреннем и внешнем рынках государство активизировало меры государственной поддержки данной отрасли [4]». Не исключение является Свердловская область, в сельском хозяйстве региона объем субсидий и государственной поддержки стабильно увеличился, даже в условиях нестабильности на внешних рынках.

«Особую актуальность приобретают вопросы обеспечения технико–технологического суверенитета в АПК, достижения продовольственной безопасности, преодоления разрыва между уровнем жизни городского и сельского населения, для чего требуется формирование стимулирующего экономического механизма, совершенствование и организация научных исследований, формирование и эффективное использование трудового потенциала, совершенствование системы управления АПК и развитие цифровизации [7]».

Одной из сильных сторон развития региона является интенсивность производство, что находит подтверждение в росте производительности труда, увеличении урожайности и продуктивности животных. «В Свердловской области наблюдается постепенное обновление парка сельскохозяйственной техники, что способствует повышению производительности труда [6]». «Результаты исследования парка зерноуборочных комбайнов показывают, что в регионе увеличивается число эталонных зерноуборочных комбайнов; приобретаются более производительные зерноуборочные комбайны [2]».

Увеличение масштаба производства за счет интеграционных и кооперационных связей важное направление оптимизации затрат в агропроизводстве региона. «Для этого должны быть использованы все формы ведения сельскохозяйственного производства [3]». Если брать отдельные отрасли сельского хозяйства, такие как свиноводство, то она представлена двумя предприятиями, на долю которых приходится 95 % всего объема производства мяса свиней. В мясном птицеводстве на долю птицефабрики АО «Рефтинская» приходится 53 %, а в производстве яиц на птицефабрику АО «Свердловская» – 63 % от всего объема производства соответствующей продукции.

Неотъемлемой частью производственной деятельности является адаптация производства к рыночной конъюнктуре. На данный момент мы видим, существенный рост цены реализации на картофель, в середине 2025 года происходит значительное снижение цен на яйца и др. Анализ в овощеводстве показывает непредсказуемость рынка в регионе «не смотря на положительную динамику в производстве, результаты отрасли ухудшились вследствие нестабильной рыночной конъюнктуры [1]». Данные колебания рынка имеют определённую цикличность, которую необходимо учитывать.

«Сельскохозяйственное производство целесообразно рассматривать как сложную социально–экономическую систему, в которой биологические и природные факторы тесно переплетены с технологическими, социальными и экономическими подсистемами [5]». Таким образом, все процессы происходящие в АПК региона необходимо рассматривать через системный подход. Обеспечивающий увязку всех факторов (особенностей) с процессом производства и адаптацию агропроизводства к современным условиям хозяйствования.

Таким образом, изучение, исследования процессов протекающих в отрасли сельского хозяйства Свердловской области свидетельствует об определённых особенностях позволяющих отрасли устойчиво развиваться в современных условиях, к ним относятся:

– серьезная государственная поддержка отрасли, особенно молочного скотоводства;

– укрупнения производства. Консолидация в отрасли путем поглощения небольших игроков отрасли;

– интенсификация производства, за счет внедрения современных технологий связанных, в том числе с цифровизацией производства;

– цикличность производства оказывает влияние на ценообразовании, особенно в товарных отраслях растениеводства;

– длительный период окупаемости затрат в современные технологические решения.

Исходя из представленных особенностей развития, можно выделить основные рекомендации, позволяющие сельскому хозяйству устойчиво развиваться:

– внимание со стороны государства, в виде господдержки;

– учет циклов производства для адаптации к рыночным условиям;

– внедрение современных передовых технологий в отрасли;

– увеличение масштаба производства отдельных организаций с целью оптимального использования имеющихся ресурсов;

– взаимодействие предприятий АПК через интеграционные связи, что обеспечит стабильность отдельных производственно–экономических систем и агропродовольственного подкомплекса в целом.

Список использованных источников

1. Иовлев, Г.А. Анализ обеспеченности зерноуборочными комбайнами сельскохозяйственных организаций Свердловской области / Г.А. Иовлев, И.И. Голдина, Л.М. Стахеева // Известия Международной академии аграрного образования. – 2024. – № 71. – С. 25–32. – EDN MMVRTK.

2. Иовлев, Г.А. Организационно–экономическое взаимодействие крестьянских (фермерских) хозяйств с крупными структурами агробизнеса и торговли / Г.А. Иовлев, В.С. Зорков // Экономика сельского хозяйства России. – 2023. – № 11. – С. 27–37. – DOI 10.32651/2311–27. – EDN MTGEOL.

3. Необходимость государственной поддержки сельского хозяйства в условиях санкций / Е.М. Кот, Ю.В. Малькова, И.Ф. Пильникова [и др.] // Образование и право. – 2023. – № 10. – С. 194–200. – DOI 10.24412/2076–1503–2023–10–194–200. – EDN UCWVHI.

4. Анализ современного состояния развития овощеводства (открытого грунта) в сельхозорганизациях Свердловской области / Ю.В. Малькова, Е.М. Кот, О.С. Горбунова [и др.] // Российский научный вестник. – 2025. – № 3. – С. 74–79. – DOI 10.24412/2224–9133–2025–3–74–79. – EDN AMSOSG.

5. Приоритетные направления инновационно–инвестиционного развития сельскохозяйственного производства в векторе экономических преобразований АПК / В.И. Нечаев, И.С. Санду, А.В. Семенов, Н.А. Поддубный // Экономика сельского хозяйства России. – 2025. – № 1. – С. 2–16. – DOI 10.32651/251–2. – EDN SQIEVK.

6. Техническое состояние сельского хозяйства Свердловской области / С.В. Петрякова, Ю.В. Малькова, И.Ф. Пильникова [и др.] // Российский научный вестник. – 2024. – № 12. – С. 60–66. – EDN FEJZQK.

7. Ушачев, И.Г. Приоритетные направления развития АПК на современном этапе / И.Г. Ушачев, А.В. Колесников, В.В. Маслова // АПК: экономика, управление. – 2025. – № 1. – С. 3–13. – DOI 10.33305/251–3. – EDN LMNRZD.

MODERN FEATURES OF AGRICULTURAL DEVELOPMENT IN THE SVERDLOVSK REGION

M.I. Krotov[1], Yu.V. Malkova[2]

[1]Ural State University of Economics, Yekaterinburg, Russia
[2]Ural State Agrarian University, Yekaterinburg, Russia

Improving the efficiency of agricultural development is determined, among other things, by taking into account certain specific features that make it possible to adapt to the current realities of the domestic economy. The article examines the main

features of agricultural development in the Sverdlovsk region. The main modern features (factors) influencing the efficiency of development of the analyzed industry have been identified. The main adaptive properties of the region's agriculture have been determined.

Keywords: agriculture, influencing factors, state support, cyclicality, adaptive properties.

УДК 005.5:004

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ КАК ДРАЙВЕР ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОПЕРАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА В ПРОМЫШЛЕННОСТИ

Я.А. Куприянова, Э.Ш. Ахметова

Казанский государственный энергетический университет, г. Казань, Россия

В статье рассматривается роль информационных технологий в трансформации операционного менеджмента промышленных предприятий. Анализируются ключевые классы систем –ERP и MES, их функциональные возможности и эффекты от внедрения. Обсуждаются барьеры цифровизации операционной деятельности, среди которых выделяются дефицит кадровых компетенций и сопротивление персонала. На основе анализа практических кейсов российских предприятий делается вывод о том, что информационные технологии выступают не просто инструментом автоматизации, а стратегическим драйвером, формирующим новые стандарты управления производством.

Ключевые слова: информационные технологии, операционный менеджмент, промышленность, ERP–системы, MES–системы, цифровизация, эффективность управления, Индустрия 4.0.

Операционная деятельность промышленного предприятия – это базовый процесс, от результативности которого напрямую зависят конкурентоспособность и финансовая устойчивость бизнеса. В.Б. Плескевич [1] обращает внимание на то, как именно в этой сфере формируется значительная доля прибыли, а ее улучшение напрямую повышает общий уровень конкурентоспособности. Кроме того, в операционном контуре задействована основная масса персонала и сосредоточена большая часть активов, поэтому любые преобразования логично начинать именно отсюда. Однако, как показывает исследование В.В. Горяинова [3], в реальном секторе основное внимание пока уделяется автоматизации технологических цепочек, тогда как управленческие системы остаются менее затронутыми цифровой трансформацией. Возникает так называемый цифровой разрыв внутри самих организаций, и для его преодоления требуется целена-

правленная работа по внедрению информационных технологий (ИТ) именно в контуры менеджмента.

Одним из ключевых средств повышения операционной эффективности становится разработка и применение цифровых управленческих решений. В условиях работы промышленных предприятий выделяются несколько функциональных подсистем: подготовка производства, технико–экономическое планирование, оперативное управление основными процессами, материально–техническое снабжение, сбыт, работа с персоналом и контроль качества. Н.Х. Гатауллин подчеркивает, что грамотное использование информационных технологий в этих областях позволяет снизить трудоемкость управленческих операций, улучшить качество выпускаемой продукции, сократить издержки и, в конечном счете, повысить общую конкурентоспособность предприятия [2].

Безусловно, центральное место в цифровизации операционного менеджмента занимают две взаимосвязанные системы –ERP, планирование ресурсов предприятия, и –MES, управление производственными процессами в реальном времени. Первые отвечают за стратегический уровень: формирование заказов, расчет потребностей в материалах и мощностях, финансовое планирование. Вторые – за операционный: контроль работы оборудования, отслеживания качества, мониторинг выполнения задания на каждом рабочем месте. Отмечается, что их совместная работа выстраивается по иерархическому принципу: ERP передает в MES укрупненные задания, а MES, в свою очередь, детализирует их до уровня конкретных операций и передает исполнителям.

В рамках подсистемы оперативного управления решаются задачи планирования, учета, анализа и корректировки хода работ. Среди них –формирование оптимальной производственной программы, распределение годового плана по кварталам и месяцам, расчет загрузки оборудования и коэффициентов использования мощностей. Для этих задач характерны сложные информационные потоки, и без современных ИТ–решений их обработка становится чрезвычайно трудоемкой и чреватой ошибками. Замечется, что именно здесь недостаток автоматизации наиболее болезненно сказывается на точности и своевременности управленческих воздействий.

Переход к управлению на основе данных открывает перед предприятиями новые горизонты. Технология интернета вещей и Big Data обеспечивают сквозную видимость движения материальных потоков, позволяют внедрять интеллектуальное управление техникой и реализовывать концепции «умного производства». А.А. Адаменко, О.В. Черкасова и В.А. Шалыгин [4] указывают, что искусственный интеллект особенно эффективен при обработке больших объемов информации, выявлении нетипичных отклонений и поддержке управленческих решений – это ускоряет анализ и повышает скорость реакции на риски. Экспертные оценки говорят о том, что компании, переходящие к управлению на основе промышленных данных, получают прирост эффективности в диапазоне 10–30 %.

В качестве реального примера можно привести опыт госкорпорации «Ростех», которая внедрила масштабные отечественные ИТ–системы для управле-

ния корпоративными процессами. В этом случае цифровая трансформация рассматривается, как «пересборка процессов, данных и ответственности». Реализованные проекты демонстрируют, что российская промышленность способна создавать и эксплуатировать учетные системы, которые по ряду параметров не уступают западным аналогам.

Вместе с тем, внедрение информационных технологий в операционный менеджмент наталкивается на серьезные препятствия. Т.В. Александровна [5] приводит статистику: подход, основанный данных (data–driven), набирает популярность, однако промышленные компании по–прежнему часто полагаются на интуицию и личный опыт – всегда так поступают 41 % организаций, а часто – 50 %. Главными барьерами для более широкого применения data–driven–менеджмента выступают дефицит квалифицированных кадров и недостаток технических ресурсов. К этому добавляется психологическое сопротивление сотрудников, страх потери рабочих мест и недоверие к автоматизированным системам, принимающим решения вместо человека.

Сторонники цифровой трансформации, в том числе А.А. Адаменко с соавторами [4] подчеркивают, что внедрение новых бизнес–моделей на основе ИТ улучшает взаимодействие с клиентами и открывает возможности для создания инновационных продуктов и услуг. Цифровизация становится не просто модным трендом, а необходимым условием для успешного развития в современной среде. При этом важно помнить, что она повышает прибыльность вне зависимости от возраста предприятия. Многие небольшие компании откладывают инвестиции в цифровые технологии на будущее, а крупные, имея стабильный денежный поток, не спешат с масштабными проектами. Однако такая стратегия в долгосрочной перспективе может обернуться потерей конкурентных позиций [5].

В итоге можно утверждать, что информационные технологии перестают быть вспомогательным инструментом и становятся стратегическим драйвером операционного менеджмента. Интеграция ERP и MES, внедрение интернета вещей, искусственного интеллекта и аналитики больших данных позволяют предприятиям подняться на качественно новый уровень управления производством [3, 4]. Поэтому успех цифровой трансформации определяется не только технологическими решениями, но и готовностью организационной культуры к изменениям, уровнем подготовки персонала и последовательностью управленческих шагов [1, 5]. Для российских промышленных предприятий цифровизация открывает возможность для формирования долгосрочных устойчивых преимуществ, помимо повышенной эффективности.

Список использованных источников

1. Махиянова А.В. Сбалансированное управление в менеджменте через призму гендерных факторов // Управленческий учет. 2023. № 10. С. 304–310.

2. Махиянова А.В. Мотивация и стимулирование труда персонала в сфере общественного питания // Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. Т. 4. № 4 (157). С. 36–46.

3. Гадоев Д.К., Махиянова А.В. Управление рисками в менеджменте // Актуальные проблемы финансирования и налогообложения АПК в условиях

глобализации экономики. Сборник статей X Всероссийской научно–практической конференции. Пенза, 2023. С. 40–42.

4. А.А. Адаменко, О.В. Черкасова, В.А. Шалыгин ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ // Вестник Академии знаний. 2025. №2 (67). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya–transformatsiya–upravleniya–na–promyshlennyh–predpriyatiyah (дата обращения: 23.06.2026)

5. Александрова Татьяна Васильевна Цифровизация как современный тренд развития менеджмента производственных организаций // Вестник ЮУрГУ. Серия: Экономика и менеджмент. 2019. №3. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovizatsiya–kak–sovremennyy–trend–razvitiya–menedzhmenta–proizvodstvennyh–organizatsiy (дата обращения: 23.06.2026).

INFORMATION TECHNOLOGY AS A DRIVER OF INCREASING THE EFFICIENCY OF OPERATIONAL MANAGEMENT IN INDUSTRY

Ya.A. Kupriyanova, E.Sh. Akhmetova

Kazan State Power Engineering University, Kazan, Russia

The article discusses the role of information technology in the transformation of operational management of industrial enterprises. Key classes of systems – ERP and MES, their functionality and effects from implementation are analyzed. The article discusses the barriers to digitalization of operational activities, including the lack of human resources and staff resistance. Based on the analysis of practical cases from Russian enterprises, the article concludes that information technology is not just an automation tool, but a strategic driver that shapes new standards for production management.

Keywords: information technology, operational management, industry, ERP systems, MES systems, digitalization, management efficiency, Industry 4.0.

УДК 319

ИНТЕГРАЦИЯ БЕСПИЛОТНЫХ ЛЕТАТЕЛЬНЫХ АППАРАТОВ В ЦИФРОВУЮ СИСТЕМУ КОРАБЛЕСТРОЕНИЯ

К.А. Кызлаков, М.В. Андриевских[1]

Дальневосточный федеральный университет, г. Владивосток, Россия

В работе исследуется возможность применения беспилотных летательных аппаратов в качестве элемента цифровой инфраструктуры современных судо-

[1] Научный руководитель Нечай Е.Е. кандидат политических наук, доцент

строительных предприятий. Рассматривается подход, при котором БПЛА используются не только для получения фото– и видеоматериалов, но и как часть единого информационного контура, включающего технологии машинного зрения, промышленного интернета вещей, информационного моделирования и цифрового двойника судна. Описаны основные направления использования беспилотных систем на верфи: обследование корпуса и крупногабаритных конструкций, проверка комплектности, контроль геометрии, наблюдение за состоянием производственных площадок, инвентаризация оборудования и передача результатов в корпоративные информационные системы. Определены основные преимущества предлагаемого решения, а также технические, организационные и правовые ограничения, которые необходимо учитывать при его внедрении.

Ключевые слова: судостроение, БПЛА, беспилотные летательные аппараты, цифровая верфь, цифровой двойник, машинное зрение, промышленный интернет вещей, автоматизация, информационные технологии.

Судостроительное производство относится к числу наиболее сложных промышленных процессов. Оно объединяет проектирование, изготовление отдельных секций и блоков, монтаж оборудования, сварочные работы, контроль качества, испытания и последующую передачу судна заказчику. Каждый из перечисленных этапов сопровождается значительным объёмом инженерной, конструкторской и производственной информации. В связи с этим конкурентоспособность судостроительных предприятий всё в большей степени определяется уровнем цифровизации. Речь идёт не только о внедрении отдельных программных продуктов, но и о создании связанной информационной среды, в которой данные могут оперативно перемещаться между проектными организациями, производственными участками, подразделениями технического контроля и руководством предприятия. Концепция «Судостроение 4.0» предполагает цифровое сопровождение судна на протяжении всего жизненного цикла – от формирования проектной документации до эксплуатации, ремонта и модернизации [1]. Вместе с тем на отечественных предприятиях нередко наблюдаются разрозненность информационных систем, дублирование данных, слабая совместимость программных решений и недостаточная автоматизация контроля производственных операций [1; 2]. Одним из инструментов преодоления указанных проблем могут выступать беспилотные летательные аппараты. Они способны быстро собирать визуальную, пространственную и тепловую информацию о строящихся судах, складских территориях, доках и производственных помещениях. Целью исследования является разработка концептуального представления о применении БПЛА в составе цифровой системы судостроительного предприятия.

Использование беспилотника на верфи не должно ограничиваться разовой съёмкой объекта. Более эффективным является включение БПЛА в корпоративную информационную архитектуру предприятия. В этом случае беспилотная система выполняет полный цикл операций: получает данные, передаёт

их на сервер, участвует в автоматизированной обработке и формирует информацию, пригодную для использования в производственных системах.

Предлагаемый аэроцифровой контур может быть представлен в виде четырёх взаимосвязанных уровней:

Первый уровень – аппаратный. Он включает сами беспилотные летательные аппараты, бортовые камеры, тепловизионные устройства, лидары, системы спутникового и инерциального позиционирования. Для работы внутри производственных корпусов предпочтительны небольшие мультикоптеры, оборудованные средствами обнаружения и обхода препятствий. При обследовании открытых территорий и протяжённых объектов могут применяться аппараты самолётного типа, обладающие большей продолжительностью полёта.

Второй уровень – сетевой. Его назначением является передача телеметрии, фото– и видеоматериалов в локальную информационную сеть предприятия. Для этого могут использоваться защищённые каналы беспроводной связи, промышленные маршрутизаторы, локальные серверы и специализированные станции управления. При проектировании коммуникационной инфраструктуры необходимо учитывать наличие металлических конструкций, возможные радиопомехи и нестабильность спутниковой навигации внутри цехов и доков.

Третий уровень – вычислительно–аналитический. На этом этапе данные, собранные беспилотником, обрабатываются с применением алгоритмов компьютерного зрения, машинного обучения и пространственного анализа. Программные средства могут выявлять повреждения лакокрасочного слоя, признаки коррозии, нарушения геометрии, отсутствие отдельных компонентов, недостатки маркировки и потенциально опасные ситуации. Таким образом, специалист получает не необработанный массив изображений, а структурированную информацию о выявленных несоответствиях.

Четвёртый уровень – прикладной. Обработанные сведения передаются в системы управления производством, PLM–платформы, складские комплексы или цифровой двойник судна. Обнаруженный дефект при этом может быть связан с определённой секцией корпуса, координатами, технологической операцией, ответственным подразделением и установленным сроком устранения. Подобная организация данных обеспечивает прослеживаемость производственного процесса и облегчает последующий анализ причин возникновения отклонений.

Одной из наиболее значимых задач является контроль состояния и геометрии крупногабаритных конструкций. На этапе строительства судна отдельные участки корпуса, надстроек, мачт и докового оборудования могут быть труднодоступны для регулярного визуального осмотра. Проведение таких работ вручную требует привлечения специалистов, использования подъёмных механизмов и соблюдения дополнительных мер безопасности. Беспилотный аппарат способен выполнять обследование по заранее разработанному маршруту. В процессе полёта он фиксирует состояние объекта, а полученные материалы привязываются к координатам и конкретным элементам конструкции. Сравнение фактических данных с трёхмерной моделью судна позволяет установить

наличие отклонений от проектных параметров и своевременно направить информацию на дополнительную проверку.

Перспективным представляется применение беспилотников для управления материальными потоками. На территориях крупных верфей размещаются судовые блоки, трубы, контейнеры, элементы оснастки, кабельная продукция и другие материальные ресурсы. Их поиск и периодическая проверка могут занимать значительное время. Оснащение БПЛА средствами распознавания маркировки позволит автоматизировать инвентаризацию открытых складских площадок. После завершения полёта данные могут поступать в складскую систему, где происходит уточнение фактического местоположения материалов.

Ещё одной областью использования беспилотных комплексов является контроль промышленной безопасности. Автоматические маршруты могут применяться для выявления загромождённых проходов, отсутствия защитных ограждений, нахождения людей в опасных зонах и других нарушений. Однако подобная система должна функционировать с учётом требований к защите персональных данных, разграничению прав доступа и регламентации действий работников по результатам автоматического обнаружения нарушения.

Цифровой двойник является важнейшим элементом предлагаемой системы. В общем виде он представляет собой динамическую цифровую модель физического объекта, содержащую сведения о его конструкции, состоянии и происходящих с ним изменениях.

Вопросы применения цифровых моделей для контроля и испытаний беспилотных систем рассматриваются, в частности, в работе Е.С. Фисенко [5]. В судостроении данный подход может использоваться для постоянного обновления информации о фактическом состоянии судна. Данные, полученные с БПЛА, дополняют проектную документацию результатами реального обследования. В результате цифровой двойник способен отражать не только расчётные и проектные параметры, но и фактическое положение дел на производственном объекте. Это позволяет сравнивать плановые и реальные показатели, отслеживать динамику выявленных дефектов, контролировать сроки выполнения работ и формировать цифровую историю отдельных конструктивных элементов.

Практическая реализация аэроцифрового контура требует решения комплекса технических и организационных задач. Прежде всего необходимо определить единые требования к формату данных, обеспечить интеграцию беспилотной платформы с используемыми на предприятии программными продуктами и создать каталог типовых производственных дефектов.

Для эффективной работы алгоритмов машинного зрения требуется обучающая выборка, сформированная на основе реальных материалов судостроительного производства. Зарубежные наборы данных не всегда могут быть применимы к российским производственным условиям, поскольку отличаются типы конструкций, стандарты маркировки, особенности технологических операций и используемые материалы.

Отдельного внимания заслуживает информационная безопасность. Передача материалов обследования по беспроводным каналам, подключение БПЛА

к внутренней сети предприятия и хранение технической документации создают дополнительные риски несанкционированного доступа. Поэтому беспилотный комплекс должен функционировать в защищённой информационной среде с установленными уровнями доступа и средствами регистрации действий пользователей. К ограничениям также относятся вопросы организации полётов, сертификации оборудования и подготовки операторов [4; 5]. Кроме того, необходимо разработать внутренние регламенты, устанавливающие периодичность обследований, допустимые зоны полётов, порядок обработки данных и ответственность сотрудников за принятие решений.

Внедрение беспилотных летательных аппаратов в цифровую среду судостроительного предприятия является перспективным направлением развития отечественного кораблестроения. Основная ценность БПЛА заключается не только в возможности быстро получать фото– и видеоматериалы, но и в их способности формировать структурированные данные для последующего использования в цифровых системах управления производством. Совместное применение беспилотных аппаратов, машинного зрения, промышленного интернета вещей и цифрового двойника позволяет перейти от эпизодического контроля к регулярному мониторингу состояния судна и производственной инфраструктуры. Предлагаемый подход способен повысить оперативность технических осмотров, снизить трудоёмкость инспекций, ускорить обработку информации и улучшить прослеживаемость производственных операций. Таким образом, БПЛА целесообразно рассматривать как полноценный компонент цифровой верфи, связанный с конструкторскими, производственными и складскими информационными системами. В дальнейшем необходимо разработать опытный образец комплекса, включающий беспилотную платформу, модуль автоматического распознавания дефектов, систему пространственной привязки данных и программный интерфейс для синхронизации информации с цифровым двойником судна.

Список использованных источников

1. Палкина Е.С., Постников Р.А. Цифровая трансформация производственной системы в судостроении: проблемы и способы их решения // Вестник Забайкальского государственного университета. – 2021. – Т. 27, № 6. – С. 107–123. – DOI: 10.21209/2227–9245–2021–27–6–107–123.

2. Липатников В.С., Смирнова О.А., Лебедкин П.А. Анализ применения цифровых технологий на предприятиях судостроительной отрасли оборонно–промышленного комплекса // π–Economy. – 2024. – Т. 17, № 6. – С. 23–37. – DOI: 10.18721/JE.17602.

3. Малыгин А.Н. Модернизация предприятий судостроения и судоремонта на основе внедрения автоматизированных информационных технологий // Juvenis Scientia. – 2017. – № 7. – С. 26–29.

4. Шиболденков В.А., Куликова М.Е., Савченко П.П. Обзор применения технологии летательных дронов в производственных целях: на примере наукоёмкой промышленности // Московский экономический журнал. – 2023. – Т. 8, № 3. – С. 102–119. – DOI: 10.55186/2413046X_2023_8_3_133.

5. Фисенко Е.С. Обзор методов сертификации беспилотных воздушных судов // Омский научный вестник. Серия «Авиационно–ракетное и энергетическое машиностроение». – 2024. – Т. 8, № 3. – С. 123–127. – DOI: 10.25206/2588–0373–2024–8–3–123–127

INTEGRATION OF UNMANNED AERIAL VEHICLES INTO THE DIGITAL SHIPBUILDING SYSTEM

K.A. Kyzlyakov, M.V. Andrievskikh[1]

Far Eastern Federal University,
Vladivostok, Russia

The paper examines the possibility of using unmanned aerial vehicles as an element of the digital infrastructure of modern shipbuilding enterprises. The approach under consideration involves using UAVs not only to obtain photo and video materials but also as part of a unified information loop that includes machine vision technologies, the industrial Internet of Things, information modeling, and the ship's digital twin. The main areas of use of unmanned systems at the shipyard are described: inspecting the hull and large-scale structures, checking completeness, monitoring geometry, observing the condition of production sites, conducting equipment inventory, and transmitting the results to corporate information systems. The main advantages of the proposed solution have been identified, along with the technical, organizational, and legal constraints that need to be taken into account when implementing it.

Keywords: shipbuilding, UAVs, unmanned aerial vehicles, digital shipyard, digital twin, machine vision, industrial Internet of Things, automation, information technology.

УДК 319

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ СУДОСТРОЕНИЯ НА ОСНОВЕ ЦИФРОВЫХ ДВОЙНИКОВ И ИНТЕГРИРОВАННЫХ IT–СИСТЕМ

К.А. Кызлаков, М.В. Андриевских[2]

Дальневосточный федеральный университет,
г. Владивосток, Россия

В статье рассматриваются основные направления цифровой трансформации современного судостроения на основе цифровых двойников, информационных платформ и интегрированных систем управления жизненным циклом судна. Обоснована необходимость перехода от разрозненного применения отдельных программных продуктов к созданию единого цифрового пространства,

[1] Scientific supervisor E.E. Nechay, Candidate of Political Sciences, Associate Professor
[2] Научный руководитель Нечай Е.Е. кандидат политических наук, доцент

объединяющего проектирование, технологическую подготовку производства, строительство, испытания, эксплуатацию и ремонт судов. Проанализированы возможности использования промышленного интернета вещей, искусственного интеллекта, машинного обучения, технологий трёхмерного моделирования, облачных вычислений и дополненной реальности. Особое внимание уделено цифровому двойнику корпуса судна как инструменту мониторинга прочности, вибрации, остойчивости и технического состояния конструкций. Рассмотрены организационные, технологические и кадровые проблемы цифровизации российских судостроительных предприятий. Предложена многоуровневая архитектура цифровой судостроительной системы, включающая физический, информационный, модельный, аналитический и управленческий уровни. Сделан вывод о том, что цифровая трансформация должна осуществляться комплексно и учитывать требования технологической независимости, информационной безопасности и стандартизации данных.

Ключевые слова: судостроение, кораблестроение, цифровая трансформация, цифровой двойник, цифровая верфь, информационные технологии, промышленный интернет вещей, PLM–система, искусственный интеллект.

Судостроение является одной из наиболее сложных отраслей промышленности. В процессе создания судна участвуют проектные бюро, конструкторские организации, производственные предприятия, поставщики оборудования, испытательные центры, органы технического надзора и судоходные компании. Каждая организация формирует и использует значительные массивы данных, связанных с проектированием, производством, снабжением, испытаниями и эксплуатацией судна. Сложность судостроительного производства определяется не только большим количеством технологических операций, но и индивидуальным характером большинства заказов. Даже суда одной серии могут отличаться составом оборудования, архитектурно–конструктивными решениями, требованиями заказчика и условиями эксплуатации. В результате возникает необходимость постоянной корректировки проектной и технологической документации. Традиционная организация информационного обмена часто основывается на передаче отдельных файлов, бумажных документов и локальных баз данных. Такой подход приводит к дублированию информации, возникновению несогласованных версий документации, увеличению сроков согласования и повышению вероятности ошибок. В условиях роста требований к качеству, безопасности и срокам строительства судов подобная система управления становится недостаточно эффективной. Одним из наиболее перспективных направлений решения данной проблемы является формирование цифрового двойника судна и судостроительного предприятия. Цифровой двойник представляет собой не просто трёхмерную модель объекта, а информационно–аналитическую систему, связанную с физическим объектом посредством потоков данных. В российской научной литературе цифровой двойник корпуса судна рассматривается как система, объединяющая цифровую модель корпуса и средства мониторинга его фактического состояния [1]. Такой подход позволяет использовать

цифровую модель не только на стадии проектирования, но и в процессе строительства, эксплуатации и ремонта.

Целью настоящей статьи является исследование роли цифровых двойников и современных IT–технологий в цифровой трансформации судостроения.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1 раскрыть содержание понятия цифрового двойника применительно к судостроению;

2 рассмотреть основные IT–технологии цифровой верфи;

3 определить направления применения цифрового двойника на этапах жизненного цикла судна;

4 выявить основные проблемы цифровизации российского судостроения; предложить обобщённую архитектуру интегрированной цифровой системы.

1. Цифровой двойник как основа цифрового судостроения

В инженерной практике цифровая модель используется для представления геометрии, конструктивных характеристик и параметров объекта. Например, трёхмерная модель судна может содержать форму корпуса, расположение переборок, трубопроводов, кабельных трасс и механизмов. Однако такая модель отражает преимущественно проектное состояние объекта. Цифровой двойник обладает более широкими функциональными возможностями. Он должен отражать не только проектные характеристики, но и фактическое состояние физического объекта, получаемое на основе результатов измерений, испытаний и эксплуатации. Следовательно, цифровой двойник включает следующие компоненты: цифровую модель судна или отдельной конструкции; базу проектной и эксплуатационной документации; систему сбора данных; средства передачи информации; математические и имитационные модели; аналитические алгоритмы; систему визуализации; инструменты поддержки принятия решений.

Функционирование цифрового двойника может быть представлено в виде замкнутого информационного цикла: физический объект → датчики и системы регистрации → цифровая платформа → аналитическая обработка → прогнозирование → управленческое решение → воздействие на физический объект.

В отличие от обычной автоматизированной системы цифровой двойник должен обеспечивать двустороннюю связь. С одной стороны, в него поступают данные от физического объекта. С другой стороны, результаты моделирования и прогнозирования используются для принятия решений по изменению режима эксплуатации, проведению ремонта или корректировке технологического процесса.

2. Основные IT–технологии цифровой верфи

Создание цифровой верфи предполагает совместное использование нескольких групп технологий. Применение только одной технологии, например трёхмерного моделирования, не обеспечивает полноценной цифровой трансформации. Трёхмерное моделирование является базой цифрового судостроения. На его основе создаётся геометрическое представление корпуса, судовых

помещений, оборудования и коммуникаций. Трёхмерная модель позволяет выявлять пространственные пересечения, контролировать доступность оборудования для монтажа и ремонта, оценивать последовательность сборки. Однако сама по себе 3D–модель не обеспечивает управления жизненным циклом изделия. Для этого применяются PLM–системы – программные комплексы управления жизненным циклом продукции.

Применение PLM–системы позволяет сформировать единую структуру данных судна. Каждому объекту присваивается уникальный идентификатор, благодаря чему можно проследить его историю от момента проектирования до эксплуатации.

2.1. Промышленный интернет вещей

Промышленный интернет вещей обеспечивает передачу данных от станков, производственного оборудования, судовых механизмов и измерительных устройств. В условиях судостроительного предприятия датчики могут использоваться для регистрации: температуры и давления; вибрации механизмов; положения деталей и узлов; параметров сварочного процесса; загрузки оборудования; времени выполнения операций; расхода металла и сварочных материалов; перемещения персонала и грузов.

На этапе эксплуатации судна датчики устанавливаются на главных двигателях, редукторах, насосах, генераторах, валопроводах и других механизмах. Систематический сбор данных позволяет обнаруживать отклонения от нормального режима и прогнозировать возможные отказы. Промышленный интернет вещей имеет значение и для охраны труда. С помощью носимых устройств можно контролировать нахождение работников в опасных зонах, своевременно выявлять превышение температуры или наличие вредных факторов. Вопросы использования интернета вещей, больших данных и других цифровых технологий в российском судостроении рассматриваются в современных исследованиях цифровизации отрасли.

2.2. Искусственный интеллект и машинное обучение

Искусственный интеллект используется для обработки больших объёмов данных и поиска закономерностей. В судостроении его применение возможно по нескольким направлениям: прогнозирование отказов судовых механизмов; обнаружение дефектов сварных соединений; автоматическая проверка проектной документации; оптимизация последовательности сборки; прогнозирование сроков выполнения заказов; расчёт потребности в материалах; оптимизация логистики; оценка расхода топлива; поддержка принятия решений при ремонте.

При этом применение искусственного интеллекта не отменяет инженерного анализа. Алгоритм может предложить вероятный сценарий развития неисправности, но окончательное решение о выводе оборудования в ремонт должно приниматься специалистом с учётом эксплуатационной ситуации.

2.3. Облачные вычисления и большие данные

В процессе проектирования и строительства судна формируется значительное количество информации. Она хранится в различных форматах и созда-

ётся разными организациями. Облачные вычисления позволяют создать единое информационное пространство для хранения и обработки данных.

3. Цифровой двойник на этапах жизненного цикла судна

На стадии проектирования цифровой двойник позволяет анализировать различные варианты компоновки и конструктивного исполнения судна. Инженеры могут оценивать: водоизмещение; остойчивость; прочность корпуса; гидродинамические характеристики; энергетическую эффективность; размещение механизмов; доступность оборудования; технологичность изготовления.

Одним из главных преимуществ цифрового проектирования является раннее обнаружение ошибок. Например, пересечение трубопровода с элементами корпуса может быть выявлено до начала изготовления деталей. Внесение изменений в компьютерную модель требует значительно меньше ресурсов, чем исправление уже изготовленной конструкции.

Цифровое проектирование также создаёт условия для параллельной работы различных специалистов. Конструкторы, технологи, специалисты по снабжению и представители заказчика получают доступ к единой информационной модели. После завершения проектирования цифровые данные передаются в технологические подразделения. На их основе формируются: технологические маршруты; карты сборки; программы для станков с числовым программным управлением; задания роботизированным комплексам; нормы расхода материалов; графики загрузки оборудования; инструкции по контролю качества.

Цифровая модель позволяет имитировать производственный процесс до его запуска. Можно проверить, не возникнут ли затруднения при транспортировке крупногабаритной секции, доступна ли зона сварки и достаточно ли места для работы крана. Палкина Е.С. и Постников Р.А. рассматривают цифровую трансформацию производственной системы судостроительной организации как комплексное изменение процессов на всех стадиях жизненного цикла судна. Авторы связывают цифровизацию с внедрением технологий «Судостроения 4.0», развитием стандартизации, бережливого производства и интеграцией всех участников производственной системы [2]. Основные положения этой работы подтверждаются данными научной публикации в «Вестнике Забайкальского государственного университета».

3.1. Строительство и сборка

На стадии строительства цифровой двойник используется для оперативного контроля выполнения работ. Руководитель производства может получать сведения о: степени готовности корпусных секций; местонахождении материалов; загруженности рабочих мест; соблюдении календарного графика; состоянии оборудования; наличии несоответствий; выполнении контрольных операций.

При использовании RFID–меток, QR–кодов и других средств идентификации можно отслеживать движение деталей и узлов по цехам предприятия. Каждая деталь связывается с конструкторской документацией, технологическим маршрутом и результатами контроля.

3.2. Контроль качества

Цифровой двойник может объединять данные различных методов контроля: визуального, ультразвукового, радиографического, лазерного и координатного. Фактическая геометрия конструкции сопоставляется с проектной моделью. Перспективным направлением является компьютерное зрение. Камеры и алгоритмы распознавания образов могут выявлять дефекты сварных швов, нарушение лакокрасочного покрытия и неправильную установку отдельных компонентов. При этом результаты автоматического контроля должны подтверждаться специалистом.

4. Особенности цифровизации российского судостроения

Российское судостроение имеет ряд особенностей, которые необходимо учитывать при построении цифровых систем. Во–первых, значительная часть предприятий использует различные программные комплексы, созданные в разные годы. Эти системы могут отличаться форматами данных, архитектурой и возможностями интеграции. В результате передача информации между конструкторскими бюро, верфями и поставщиками нередко требует ручной обработки. Во–вторых, для отрасли актуальна задача технологической независимости. Использование зарубежных программных продуктов может создавать риски, связанные с прекращением технической поддержки, ограничением обновлений и невозможностью оперативного устранения ошибок. В–третьих, судостроительные предприятия характеризуются длительным производственным циклом и высокой стоимостью ошибки. Поэтому внедрение цифровой системы должно происходить поэтапно – от отдельных производственных участков к единой информационной платформе предприятия. Эннс Е.А. и Заостровских Е.А. отмечают, что основными направлениями цифровизации судостроения являются робототехника, искусственный интеллект, цифровые двойники, блокчейн, трёхмерная печать и интернет вещей. При этом цифровая трансформация должна учитывать не только технические, но и организационные последствия внедрения новых технологий [4]. Библиографические сведения и содержание публикации подтверждаются материалами журнала «Региональные проблемы».

К основным проблемам цифровизации российского судостроения относятся: несогласованность информационных систем; отсутствие единых отраслевых справочников; недостаток качественных эксплуатационных данных; высокая стоимость программно–аппаратных комплексов; дефицит специалистов, одновременно владеющих инженерными и IT–компетенциями; риски нарушения информационной безопасности; сопротивление персонала организационным изменениям.

Цифровая трансформация судостроения является закономерным этапом развития высокотехнологичной промышленности. Она направлена не только на автоматизацию отдельных операций, но и на изменение всей системы управления жизненным циклом судна. Цифровой двойник выступает центральным элементом такой трансформации. Он объединяет проектную модель, данные производства, результаты испытаний и сведения об эксплуатации. Благодаря этому становится возможным непрерывное сопровождение судна от формирования технического задания до ремонта и утилизации.

Применение данных технологий позволяет снизить количество проектных ошибок, повысить качество продукции, сократить производственные потери, улучшить планирование ремонта и увеличить безопасность эксплуатации судов. Вместе с тем цифровизация не может ограничиваться внедрением отдельных программных продуктов. Необходимо формировать единую информационную архитектуру, стандартизировать данные, обеспечивать совместимость программных решений и развивать кадровый потенциал предприятий. Для российских судостроительных организаций особенно важны вопросы технологической независимости и информационной безопасности. Рациональным направлением является поэтапное создание отечественной цифровой платформы судостроения, объединяющей проектные бюро, верфи, поставщиков оборудования и эксплуатирующие организации. Таким образом, цифровой двойник следует рассматривать не только как инструмент компьютерного моделирования, но и как основу комплексного управления судостроительным производством. Его внедрение способно повысить конкурентоспособность отечественного кораблестроения, сократить сроки создания судов и обеспечить более эффективное использование производственных ресурсов.

Список использованных источников

1. Филатов А.Р. Цифровой двойник корпуса судна. Назначение и основные принципы построения // Труды Крыловского государственного научного центра. – 2021. – Вып. 4, № 398. – С. 87–92.

2. Палкина Е.С., Постников Р.А. Цифровая трансформация производственной системы в судостроении: проблемы и способы их решения // Вестник Забайкальского государственного университета. – 2021. – Т. 27, № 6. – С. 107–123.

3. Родькина А.В., Иванова О.А., Гуня А.А., Пьянов А.В. Концепт информационной системы, реализующей единое проектно–производственное пространство между участниками жизненного цикла судна // Научные проблемы водного транспорта. – 2024. – № 81 (4). – С. 41–55.

4. Эннс Е.А., Заостровских Е.А. Цифровизация судостроения в России через призму мировых тенденций // Региональные проблемы. – 2024. – Т. 27, № 4. – С. 105–116.

5. Малыгин А.Н. Модернизация предприятий судостроения и судоремонта на основе внедрения автоматизированных информационных технологий // Juvenis scientia. – 2017. – № 7. – С. 26–29.

DIGITAL TRANSFORMATION OF SHIPBUILDING BASED ON DIGITAL DOUBLES AND INTEGRATED IT SYSTEMS

K.A. Kyzlyakov, M.V. Andrievskikh

Far Eastern Federal University,
Vladivostok, Russia

The article examines the main directions of digital transformation in modern shipbuilding based on digital twins, information platforms, and integrated systems for managing the ship’s life cycle. The necessity of transitioning from the fragmented use

of individual software products to the creation of a unified digital space that integrates design, technological preparation of production, construction, testing, operation, and repair of ships is substantiated. The possibilities of using the industrial Internet of Things, artificial intelligence, machine learning, 3D modeling technologies, cloud computing, and augmented reality are analysed. Special attention is paid to the digital twin of the ship's hull as a tool for monitoring the strength, vibration, stability, and technical condition of the structures. The organizational, technological, and personnel challenges of digitalizing Russian shipbuilding enterprises are examined. A multi–level architecture of a digital shipbuilding system is proposed, including physical, informational, model, analytical, and management levels. It is concluded that digital transformation must be carried out comprehensively and take into account the requirements for technological independence, information security, and data standardization.

Keywords: shipbuilding, boatbuilding, digital transformation, digital twin, digital shipyard, information technology, industrial Internet of Things, PLM system, artificial intelligence.

УДК 658.1

ИНТЕГРАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ И РИСКОВЫЕ ВЫЗОВЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ЭПОХУ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА

Минци Ли

Российский университет дружбы народов,
г. Москва, Россия

Быстрое развитие искусственного интеллекта открывает значительные возможности для инноваций в корпоративном управлении и одновременно порождает новые риски и вызовы. С точки зрения последовательной логики интеграции искусственного интеллекта и корпоративного управления в данной статье система их взаимодействия разделена на три уровня: основа интеграции, ядро интеграции и ключевое звено интеграции. Послойно анализируются внутренние механизмы и пути внедрения искусственного интеллекта в корпоративное управление, выявляются актуальные вызовы в процессе трансформации, что способствует интеллектуализации корпоративного управления.

Ключевые слова: Искусственный интеллект; корпоративное управление; интеграция систем управления; инновации в управлении.

Корпоративное управление как управленческая практика сильно подвержено влиянию технологических изменений. Сейчас мир переживает Четвертую промышленную революцию на основе технологий ИИ, которые постепенно внедряются в повседневную работу предприятий. Благодаря высокой произво-

дительности при обработке данных ИИ выходит за рамки простой информационной помощи, участвует в принятии бизнес–решений и инновациях, разрушая традиционное управление, основанное на опыте менеджеров. Исходя из этого, в статье построена аналитическая схема «основа–ядро–ключевое звено интеграции», системно раскрыта логика трансформации корпоративного управления под влиянием ИИ, проанализированы сопутствующие риски и предложены подходы для качественной интеллектуальной модернизации компаний.

1. Интеграционное развитие искусственного интеллекта и управления предприятиями

1. Основы интеграции: технологическая встроенность и соответствие ресурсов

Технологическая итерация является базой развития промышленной цивилизации и совершенствования управления, модернизация промышленности и госуправления во многом опирается на интеллектуальные технологии. ИИ как двигатель новой научно–технической революции реформирует корпоративное управление и повышает отраслевую эффективность, при этом глобальное патентование ИИ быстро растет. По отчету ВОИС за 2026 год, в 2024–2025 гг. зарегистрировано более 56 тыс. патентных семейств генеративного ИИ, в 2025 году выдано 107279 патентов на ИИ с трехлетним приростом 83 %, лидерами являются Китай, США и Япония. Эффект внедрения ИИ–технологий в управление предприятиями определяется их зрелостью и соответствием внутренним ресурсам. Несмотря на прогресс аппаратуры, алгоритмов и больших данных, у ИИ нет отработанных механизмов автономного восприятия и принятия решений. Проблемы интеллектуального анализа и точного контроля остаются основным препятствием для масштабной интеграции ИИ и корпоративного управления.

2. Ядро интеграции: интеграция бизнеса и итерация возможностей

Применение искусственного интеллекта (ИИ) в управлении предприятием, наряду с глубокой интеграцией бизнеса и возможностями итеративного управления, является ключевым отличием интеллектуального управления от традиционного управления, основанного на опыте. Традиционное управление опирается на иерархические системы и управленческий опыт, что приводит к фрагментации бизнес–операций, задержкам в принятии решений и трудностям в адаптации к цифровой рыночной среде. ИИ, однако, преодолевает разрыв между бизнесом и управлением, выводя предприятия от моделей интеллектуального управления, основанных на опыте, к моделям интеллектуального управления, основанным на данных. В настоящее время ИИ проник во все аспекты деятельности предприятия: в производстве он отслеживает оборудование и выдает предупреждения о неисправностях; в маркетинге он точно идентифицирует клиентов на основе больших данных и анализа пользователей; в финансах он автоматически рассчитывает счета и выявляет операционные риски; а в управлении персоналом он помогает в подборе персонала, сопоставлении вакансий и оценке эффективности работы сотрудников, повышая операционную эффективность. Благодаря интеграции ИИ и управления предприятием, пред-

приятия переходят от реактивного, реактивного исправления к проактивному прогнозированию рисков и динамической корректировке стратегии, адаптируясь к требованиям рынка и собственному развитию.

3. Ключевые аспекты интеграции: организационные преобразования и реформирование институтов

Организация является основой функционирования и управления предприятием. Глубокая интеграция искусственного интеллекта (ИИ) в управление предприятием зависит от реформирования организационных структур и перестройки систем управления. В условиях быстрого развития индустрии ИИ и широкомасштабной интеллектуальной трансформации предприятий, упреждающие корректировки организации и систем имеют важное значение для адаптации к тенденции интеллектуального управления. Организационная реформа включает в себя два основных аспекта: во–первых, создание обучающейся организации, которая будет поощрять всех сотрудников, особенно руководство, к изучению ИИ и формированию понимания принципов интеллектуального управления; во–вторых, оптимизацию внутренней организационной структуры, упрощение уровней управления, создание более гибкой системы управления и повышение операционной эффективности и оперативности реагирования на рынок. На институциональном уровне предприятиям необходимо создать комплексную систему поддержки, которая уравновешивает возможности и потенциальные риски, связанные с ИИ. На макроуровне предприятиям необходимо сформулировать соответствующие правила интеграции ИИ и управления, создать интеллектуальные платформы для сотрудничества и смягчить различные риски в процессе интегрированного развития. На микроуровне необходимо создать механизмы повышения осведомленности руководителей об ИИ и инноваций на предприятии, позволяющие руководителям использовать технологии ИИ правильно и научно. Одновременно с этим необходимо постоянно углублять эффект интеграции, чтобы в конечном итоге сформировать новую модель интеллектуального управления, основанную на сотрудничестве человека и машины.

2. Практические вызовы интеграции искусственного интеллекта и корпоративного управления

1. Технологические вызовы

Технологии ИИ не достигли полной зрелости, при интеграции с управлением предприятий существуют риски дискриминации по данным и выхода системы из–под контроля. Неполнота и несбалансированность данных порождают ошибки анализа, алгоритмы усиливают исходные предубеждения, что искажает кадровые и ресурсные решения. Алгоритмический «черный ящик» и самостоятельная итерация ИИ усложняют контроль. При отсутствии надзора ИИ может отклоняться от стратегии компании и дестабилизировать управление, поэтому эффективный контроль является главным условием интеграции.

2. Управленческие вызовы

Глубокая интеграция ИИ и корпоративного управления разрушает старые управленческие, организационные и кадровые модели, предъявляя новые тре-

бования к компаниям, большинство из которых не готовы к адаптации. Во–первых, отстает управленческое мышление: многие фирмы сохраняют эмпирико–иерархический стиль, менеджеры либо чрезмерно доверяют ИИ, либо сопротивляются цифровым преобразованиям, из–за чего внедрение технологий носит формальный характер. Распространено пренебрежение управленческими задачами при приоритете оборудования, что приводит к высоким расходам при низкой эффективности. Во–вторых, ощущается дефицит специалистов смешанного профиля: менеджеры не владеют работой с данными, а технические эксперты не понимают бизнес–процессов, разрывая связь технологий и управления. Недостатки кадровой политики дополнительно замедляют трансформацию. В–третьих, слабая организационная адаптация: старая иерархия громоздка, данные закрыты, взаимодействие неэффективно, а поверхностные реформы не соответствуют гибким стандартам ИИ–управления.

3. Этические вызовы

Внедрение ИИ в корпоративное управление повышает эффективность, но порождает этические риски из–за слабого регулирования. Возможны утечки конфиденциальных данных сотрудников и клиентов при их необоснованном сборе и хранении. Алгоритмы, обученные на исторической информации, создают предубеждения при подборе и оценке персонала, нанося ущерб репутации компаний. Отсутствие четкого распределения ответственности при сбоях ИИ приводит к уклонению от обязательств, а чрезмерная алгоритмизация игнорирует гуманистические принципы управления.

3. Выводы

Интеграция ИИ и корпоративного управления носит поэтапный характер и связана с технологическими, управленческими и этическими вызовами. Для успешной модернизации фирмам нужно укрепить технологическую базу, реформировать управление, ввести этические нормы алгоритмов и разграничить ответственность. Сочетание преимуществ ИИ и снижение рисков обеспечивает устойчивое развитие предприятий.

Список использованных источников

1. Нтакпе Ж.К. Объяснимый искусственный интеллект как путь улучшения и регулирования использования искусственного интеллекта / Нтакпе Ж.К. // Интеллектуальные технологии в эргономике и когнитивных науках: сборник материалов всероссийской научно–практической онлайн–конференции с международным участием: Брянский государственный технический университет, 2024. – С. 404–406.

2. Прокопьев Н.А. Глобальные цепочки поставок искусственного интеллекта: сравнительный анализ экосистем искусственного интеллекта США, ЕС и Китая / Прокопьев Н.А. // Экономика и предпринимательство. – 2025. – №12–2 (185). – С. 449–456.

3. Иванова А.Н. Управление научной деятельностью гражданского назначения в сфере искусственного интеллекта и с использованием технологий искусственного интеллекта / Иванова А.Н. // Искусственный интеллект в принятии экономических решений: активы, акторы, стратегии: монография. – Москва: МГИМО, ЦЭМИ РАН, 2026. – С. 448–453.

4. Коноваленко А.В. Управление в эпоху искусственного интеллекта: влияние искусственного интеллекта на принятие решений в бизнесе / Коноваленко А.В. // Беларусь в современном мире: материалы XVII Международной научной конференции студентов, магистрантов, аспирантов и молодых ученых. В 2–х частях (Гомель, 23–24 мая 2024 г.). – Гомель: Гомельский государственный технический университет имени П.О. Сухого, 2024. – С. 93–96.

INTEGRATED DEVELOPMENT AND RISK–RELATED CHALLENGES OF CORPORATE GOVERNANCE IN THE ERA OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE

Mingqi Li

Peoples' Friendship University of Russia, Moscow, Russia

The rapid development of artificial intelligence creates substantial opportunities for innovation in corporate governance, while generating new risks and challenges at the same time. From the perspective of the sequential logic behind the integration of artificial intelligence and corporate governance, this article divides their interaction system into three levels: the foundation of integration, the core of integration, and the key link of integration. It conducts a layered analysis of the internal mechanisms and implementation paths for applying artificial intelligence in corporate governance, and identifies pressing challenges arising in the transformation process, so as to advance the intellectualization of corporate governance.

Keywords: Artificial intelligence; corporate governance; integration of governance systems; management innovation.

УДК 005.95/.96

ЦЕННОСТНЫЕ ОРИЕНТАЦИИ ПОКОЛЕНИЯ Z КАК ФАКТОР ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В РОССИЙСКОМ БИЗНЕСЕ 2025–2026 ГГ.

А.А. Лисин, А.С. Юсупова

Казанский государственный энергетический университет, г. Казань, Россия

Статья посвящена исследованию значения ценностных ориентаций представителей поколения Z для совершенствования системы управления персоналом в российских организациях в 2025–2026 гг. Рассматриваются современные научные подходы к пониманию ценностных установок молодых специалистов и анализируется их влияние на мотивацию, вовлеченность, качество внутренних коммуникаций и устойчивость кадрового состава. Теоретический анализ дополнен результатами авторского мини–опроса, позволившего определить

наиболее значимые критерии выбора места работы среди представителей поколения Z. Полученные данные свидетельствуют о высокой значимости профессиональной самореализации, соответствия работы полученной специальности, благоприятного психологического климата и возможности поддержания баланса между трудовой деятельностью и личной жизнью. На основе проведенного исследования сформулированы практические рекомендации по совершенствованию HR–политики организаций с учетом ценностных предпочтений молодых работников. Сделан вывод о том, что интеграция ценностно–ориентированных подходов в систему управления персоналом способствует повышению эффективности деятельности организаций, укреплению организационной культуры и снижению текучести кадров.

Ключевые слова: поколение Z, ценностные ориентации, управление персоналом, мотивация персонала, HR–политика, вовлеченность работников, организационная культура, российский бизнес.

Современный российский бизнес в 2025–2026 гг. всё в большей степени ориентируется на человека как на главный ресурс организации. В условиях цифровизации, ускоренной трансформации рынка труда и дефицита квалифицированных кадров недостаточно обладать только профессиональными знаниями и административными полномочиями. Руководителю необходимо учитывать, что поколения X и Y уже уходят, а на смену приходит поколение Z, которое формировалось в условиях гаджетов, социальных сетей и стремительного изменения условий жизни. Именно поэтому проблема ценностных ориентаций поколения Z приобретает особую актуальность [1].

В последние годы организации всё чаще сталкиваются с повышенной текучестью кадров, профессиональным выгоранием, снижением вовлечённости персонала и несоответствием ожиданий молодых специалистов требованиям работодателей. Решение подобных проблем невозможно свести только к материальным стимулам. Существенную роль начинают играть именно ценностные ориентиры молодых работников: желание самореализации, свобода выбора, баланс жизни и работы, комфортное взаимодействие с командой и возможность быстро реализовать свои компетенции [2].

Термин «ценностные ориентации поколения Z» был введён в отечественной социологии в рамках теории поколений У. Штрауса и Н. Хоуэма. Под данным понятием понимают устойчивые убеждения, приоритеты и предпочтения, которыми руководствуются представители поколения Z при выборе работы, карьеры и условий трудовой деятельности. В отличие от предыдущих поколений, зумеры делают акцент не столько на размере зарплаты и социальном пакете, сколько на смысле работы, самостоятельности и возможности жить своей жизнью [3].

Наиболее известная концепция ценностных ориентаций поколения Z включает пять взаимосвязанных элементов: связь с полученной специальностью, самореализация и организация собственного рабочего дня, комфорт в общении с руководством и коллегами, размер организации и её местоположе-

ние, скорость карьерного продвижения. Связь с профессией помогает молодым специалистам чувствовать себя востребованными. Самореализация даёт ощущение смысла и вовлечённости. Комфорт в коллективе снижает уровень стресса. Скорость продвижения – ключевой фактор для амбициозных зумеров.

Особая роль ценностных ориентаций проявляется именно в области управления персоналом. Значительная часть обязанностей руководителя связана с постоянным взаимодействием с людьми: распределением задач, контролем результатов, разрешением конфликтов и мотивацией. Недостаточное понимание ценностей поколения Z повышает вероятность возникновения сопротивления изменениям и отрицательно влияет на производительность труда.

Результаты современных исследований показывают, что сотрудники более благоприятно оценивают работодателей, которые учитывают их ценностные ориентации. Высокий уровень соответствия HR–системы ценностям Z способствует укреплению доверия, повышает удовлетворённость трудовой деятельностью и снижает риск выгорания [4].

В основу исследования положены методы анализа научной литературы, сравнительного изучения и обобщения результатов отечественных и зарубежных авторов. Дополнительно был использован элемент метода цифрового следа и проведён мини–опрос студентов первого курса относительно карьерных предпочтений и ценностных ориентаций. Такой подход позволил дополнить теоретическую часть собственным исследовательским материалом и повысить прикладную ценность работы.

В мини–опросе приняли участие 73 студента первого курса (38 – Екатеринбург, Россия; 35 – Гренобль, Франция). Респондентам предлагалось указать приоритетные критерии при выборе работы. Большинство участников исследования (82 %) отметили важность связи работы с полученной специальностью. 71 % указали на необходимость самореализации и организации собственного рабочего дня, а 68 % подчеркнули значимость комфорта в общении с руководством и коллегами. 64 % отметили размер организации и её местоположение. Лишь 39 % поставили на первое место размер вознаграждения и 31 % – тип рынка труда.

Полученные данные свидетельствуют о том, что представители поколения Z рассматривают ценностные ориентации как один из определяющих факторов результативного управления. Данный вывод соответствует современным тенденциям менеджмента, в рамках которых лидерство связывается не только с административным влиянием, но и со способностью создавать психологически безопасную и комфортную рабочую среду [5].

Опыт российских организаций также показывает, что компании, которые учитывают ценностные ориентации молодых специалистов, более успешно реализуют организационные изменения. Они способны своевременно выявлять признаки сопротивления и уменьшать неопределённость. Благодаря этому возрастает адаптивность организации и повышается качество внутренних коммуникаций.

Не менее значимым направлением является влияние ценностных ориентаций поколения Z на систему мотивации работников. Руководитель, понимающий, что для зумеров важнее смысл и свобода, способен применять индивидуальный подход и учитывать их приоритеты. Для одних работников определяющим стимулом выступает возможность самореализации, для других – гибкий график и возможность работать из любой точки мира.

Таким образом, ценностные ориентации поколения Z следует рассматривать как важный стратегический ресурс управления. Их развитие способствует повышению качества принимаемых решений, укреплению организационной культуры и росту эффективности деятельности персонала. В современных условиях подготовка руководителей должна предусматривать не только формирование профессиональных знаний, но и целенаправленное развитие понимания ценностей молодого поколения.

Таблица 1 – Влияние ценностных ориентаций поколения Z на эффективность управления персоналом

Ценностная ориентация поколения Z	Управленческий эффект
Связь работы с полученной специальностью	Повышение мотивации и вовлечённости сотрудников
Самореализация и организация собственного рабочего дня	Сокращение текучести кадров и профессионального выгорания
Комфорт в общении с руководством и коллегами	Укрепление доверия и рост удовлетворённости
Скорость карьерного продвижения	Увеличение лояльности и адаптивности организации

Проведённое исследование позволяет утверждать, что ценностные ориентации поколения Z относятся к числу ключевых факторов современного управления персоналом. Высокий уровень соответствия HR–системы ценностям поколения Z положительно отражается на мотивации работников, качестве коммуникаций и психологическом климате организации. Результаты мини–опроса также подтвердили, что молодые специалисты рассматривают эти ориентации как важнейший элемент эффективного лидерства. В связи с этим организациям целесообразно включать программы адаптации HR–систем под ценности поколения Z в систему подготовки и повышения квалификации управленческих кадров.

Список использованных источников

1. Гоулман Д. Эмоциональный интеллект. Почему он может значить больше, чем IQ. – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2021. – 544 с.

2. Карузо Д., Сэловей П. Эмоциональный интеллект руководителя: как развивать и применять. – Санкт–Петербург: Питер, 2020. – 320 с.

3. Левицкая А.Н., Покровская Н.Н. Карьерные ожидания и планы молодых специалистов на рынке труда // Журнал социологии и социальной антропологии. – 2021. – Т. 24. – № 1. – С. 105–137.

4. Касимова М.З. Разработка эффективной системы мотивации для поколения Z: анализ и практические рекомендации // Экономика труда. – 2025. – Т. 12. – № 3. – С. 335–346.

5. Бельская Ю.В., Борисова А.А., Хохолуш М.С. Поколение Z на рынке труда: к чему быть готовым HR–системам? // Экономика труда. – 2023. – Т. 10. – № 1. – С. 85–96.

6. Амеличева Д.В. и др. Ценностные ориентары и карьерные предпочтения поколения Z: какие экономические изменения принесёт молодое поколение // Вестник Академии знаний. – 2021. – № 47 (6). – С. 24–30.

7. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: учебник. – Москва: ИНФРА–М, 2021. – 695 с.

8. Карпов А.В. Психология менеджмента: учебник. – Москва: Юрайт, 2022. – 481 с.

9. Ситников М.А. Эмоциональный интеллект руководителя и характеристики групповой деятельности // Организационная психология. – 2019. – Т. 9. – № 3.

10. Конаш О.В. Эмоциональный интеллект и его компетенции // Научные исследования. – 2023. – EDN: DSUVPK.

11. Банная С.А. Эмоциональный интеллект – ключ к эффективному лидерству // Современные исследования. – 2020. – EDN: RNAIEE.

12. Беляева Е.Н. Эмоциональный интеллект в управлении проектами // Современные проблемы управления. – 2022.

VALUE ORIENTATIONS OF GENERATION Z AS A FACTOR OF EFFECTIVE PERSONNEL MANAGEMENT IN RUSSIAN BUSINESS IN 2025–2026

A.A. Lisin, A.S. Yusupova

Kazan State Energy University,
Kazan, Russia

This paper examines the significance of Generation Z value orientations for improving personnel management practices in Russian organizations during 2025–2026. The study explores contemporary approaches to understanding the professional values and career expectations of young employees and assesses their influence on work motivation, employee engagement, internal communication, and workforce stability. In addition to the theoretical review, the research incorporates the findings of an author's survey aimed at identifying the key employment preferences of Generation Z representatives. The results indicate that the respondents place the greatest importance on opportunities for professional self–realization, alignment between work responsibilities and academic specialization, a supportive psychological climate, constructive interaction with managers, and a healthy work–life balance. Based on the obtained findings, practical recommendations are proposed for adapting HR policies and personnel management systems to the expectations of the younger workforce. The study concludes that integrating value–oriented management approaches contributes to higher employee engagement, stronger organizational culture, and im-

proved effectiveness of human resource management in contemporary Russian business.

Keywords: Generation Z, value orientations, personnel management, human resource management, employee motivation, employee engagement, organizational culture, Russian business.

УДК 364.272

СОЦИАЛЬНАЯ ЗАЩИТА ИНВАЛИДОВ

П.П. Лобченко

Кубанский государственный аграрный университет имени И.Т. Трубилина, г. Краснодар, Россия

Данная статья посвящена анализу проблем социальной защиты инвалидов в России. Рассматривается правовая основа института и существующие способы обеспечения их правового статуса. Также выявляются проблемы на практике и предлагаются способы их решения.

Ключевые слова: социальная защита, инвалид, меры поддержки, ограничение жизнедеятельности, гарантия.

На сегодняшний день социальная защита инвалидов является неотъемлемой частью деятельности государства в области социального обеспечения населения. Показатели защищенности и обеспеченности прав лиц с инвалидностью напрямую указывают на развитость страны в социальной сфере, тем самым демонстрируя тенденции развития правового государства. Безусловно, Российская Федерация отмечает процессы регулирования правового статуса инвалидов одной из ключевых функций при развитии права социального обеспечения.

Эта тема до сих пор является актуальной вследствие внедрения современных технологий, позволяющих создать максимально благоприятные условия для людей с ограниченными возможностями здоровья. Для полного понимания института защиты прав инвалидов следует провести анализ норм действующего законодательства Российской Федерации, а также рассмотреть возникающие на практике проблемы и предложить наиболее эффективные способы их устранения.

Статья 7 указывает: «Российская Федерация – социальное государство, политика которого направлена на создание условий, обеспечивающих достойную жизнь и свободное развитие человека» [1]. Помимо этой юридической нормы, статья 39 Конституции РФ устанавливает: «Каждому гарантируется социальное обеспечение по возрасту, в случае болезни, инвалидности, потери кормильца, для воспитания детей и в иных случаях, установленных законом». Это говорит о том, что правовая защита инвалидов выступает важным направлением нормотворчества в России.

Среди международных актов неотъемлемым правовым документом является Конвенция о правах инвалидов, которая была ратифицирована Россией в 2012 году, содержащая принцип запрета дискриминации инвалидов, а также принципы полноценного участия инвалидов в жизни общества и равенства возможностей.

На основе конституционного регулирования защита прав лиц с ограниченными возможностями здоровья содержится и в других актах отраслевого законодательства. Важнейшим законом является Федеральный закон «О социальной защите инвалидов в Российской Федерации» от 24.11.1995 N 181–ФЗ, регламентирующий предоставление гарантий трудоустройства лицам с инвалидностью, их реабилитации, включения в общественную жизнь и другие меры социальной поддержки. Статья 2 закона закрепляет понятие этого направления: «Социальная защита инвалидов – система гарантированных государством экономических, правовых мер и мер социальной поддержки, обеспечивающих инвалидам условия для преодоления, замещения (компенсации) ограничений жизнедеятельности и направленных на создание им равных с другими гражданами возможностей участия в жизни общества» [2].

Рассматривая возможные меры поддержки инвалидов, следует сказать, что они реализуются в различных формах, к примеру правовых, экономических, организационных и других. К примеру, посредством пенсионного обеспечения лицу с инвалидностью предоставляется возможность получать страховую или социальную пенсию. Также инвалиды имеют право на получение ежемесячных денежных выплат. Среди ключевых форм также необходимо выделить медицинское и социальное обеспечение лиц с ограниченными возможностями здоровья. Так, в России инвалидам предоставляется возможность воспользоваться курортно–оздоровительным лечением, средствами техники.

Сегодня в Российской Федерации реализуется государственная программа «Доступная среда». Этот проект направлен для сохранения доступа к окружающей среде инвалидам, что реализуется в широкой подготовке различных объектов инфраструктуры в области транспорта, информации, социальной сферы.

Несмотря на формальное закрепление прав инвалидов на трудоустройство, часто такие лица испытывают большую трудность при приеме на работу и непосредственном выполнении трудовой функции. Так, работодатели могут предоставлять рабочее место лицам с ограниченными возможностями здоровья лишь формально, а иногда и вовсе избегают трудоустройства инвалидов. Помимо этого, сами рабочие места в большом количестве случаев недостаточно оборудованы для работы инвалида, что не позволяет такому лицу пользоваться равным правом на труд с другими работниками.

Для того, чтобы исключить эту проблему, следует расширить контроль со стороны органов государственной власти за деятельностью работодателей при приеме инвалида на работу. Следует улучшить порядок трудоустройства по квотам, а также необходимо ужесточить ответственность по нормам административного законодательства, что позволит снизить число нарушений законо-

дательства работодателями при необоснованном отказе от приема на работу лиц с ограниченными возможностями здоровья.

Помимо этого, важным направлением является обеспечение инвалидов средствами для дистанционного выполнения трудовой функции. Это позволит избежать препятствий с недостаточным оснащением рабочего места и позволит лицу выполнять свою трудовую функцию дистанционно.

Следующей проблемой является относительно низкий уровень социальной инфраструктуры. Большая часть социальных объектов является недостаточно оборудованной для комфортной жизнедеятельности лица с ограниченными возможностями здоровья. К примеру, в объектах жилищной, транспортной коммуникации зачастую инвалид сталкивается с отсутствием тактильных табличек, лифтов, пандусов и других средств обеспечения их комфортного существования, что прямо нарушает принцип внедрения лиц с инвалидностью в полноценную жизнь общества. В данном случае государственная программа «Доступная среда» не может в полном объеме обеспечить необходимые условия для всех инвалидов, поэтому необходимы другие меры устранения проблемы.

Необходимо расширить финансирование других государственных программ по обустройству объектов инфраструктуры необходимой аппаратурой для поддержания жизнедеятельности лиц с инвалидностью. Это возможно благодаря использованию бюджетных средств при улучшении качества транспорта или зданий различного уровня, а также привлечения средств частных инвесторов в форме концессии. Также следует расширить возможность использования лицами с ограниченными возможностями здоровья онлайн–платформ, сайтов и других информационных систем.

Таким образом, социальная защита инвалидов остается важнейшим направлением деятельности государства в области правовой защиты населения в социальной сфере. Тем не менее, несмотря на существующие направления деятельности по развитию способов создания благоприятных условий в жизнедеятельности лиц с ограниченными возможностями здоровья, существуют трудности, способные снизить развитие института социальной защиты инвалидов. В связи с этим необходимо применить меры различного характера по устранению таких проблем.

Список использованных источников

1. Конституция Российской Федерации: принята всенародным голосованием 12 дек. 1993 г. (с изм., одобренными в ходе общероссийского голосования 1 июля 2020 г.) // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2014. – № 31. – Ст. 4398.

2. О социальной защите инвалидов в Российской Федерации: федер. закон от 24.11.1995 № 181–ФЗ (ред. от 29.12.2025) // СЗ РФ. – 1995. – № 48. – Ст. 4563.

SOCIAL PROTECTION OF PERSONS WITH DISABILITIES

P.P. Lobchenko

Kuban State Agrarian University named after I.T. Trubilin, Krasnodar, Russia

This article is devoted to the analysis of problems regarding the social protection of persons with disabilities in Russia. The legal basis of the institution and existing methods for ensuring their legal status are considered. Problems arising in practice are also identified, and ways to solve them are proposed.

Keywords: social protection, person with a disability, support measures, limitation of life activity, guarantee.

УДК 656.11

РАЗВИТИЕ В ГОСУДАРСТВАХ–ЧЛЕНАХ БРИКС КРИПТОВАЛЮТЫ «БРИКС–КРИПТО»[1]

Е.Л. Логинов

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Москва, Россия

Разработаны меры развития в государствах–членах БРИКС национальной криптовалюты «БРИКС–крипто». Предлагается сформировать в государствах–членах БРИКС трехконтурный финансовый механизм с будущим переходом к двухконтурному интегрированному финансовому механизму «безналичная криптовалюта «БРИКС–крипто» – наличная обычная валюта и иные платежные инструменты (векселя и пр.)», а также ввести с опорой на криптовалюту «БРИКС–крипто» комплексную систему электронного мониторинга и контроля национальных рынков страны и экспортно–импортного товарного оборота и борьбы с контрабандой и незаконными валютно–финансовыми спекуляциями.

Ключевые слова: криптовалюта, БРИКС, электронный мониторинг, контроль национальных рынков и экспортно–импортного товарного оборота.

Введение

Российско–азиатское или российско–ближневосточное экономическое сотрудничество, в т.ч. участие крупных российских компаний, одним из векторов развития может включать меры по развитию криптовалюты в государствах–членах БРИКС, других регионах мира [1].

Развитие национальной криптовалюты

[1] Статья подготовлена по результатам исследований, выполненных за счет бюджетных средств по государственному заданию Финансового университета при Правительстве Российской Федерации.

Именно развитие национальной криптовалюты позволяет сформировать механизм социально–экономической стабилизации азиатской или ближневосточной страны [2]. И, в том числе, расширить меры участия России в формировании выгодного нашей стране контура валютно–финансового управления в одном из государств–членов БРИКС, других регионах мира как возможную модель для других, дружественных России, стран [3].

В качестве мер развития в государствах–членах БРИКС национальной криптовалюты «БРИКС–крипто» можно предложить следующее.

1. Одним из препятствий является не востребованность криптовалюты «БРИКС–крипто» как в государствах–членах БРИКС, так и в других странах. В связи с этим, необходимо создать спрос на криптовалюту «БРИКС–крипто» и обеспечить ликвидность и обороты криптовалюты «БРИКС–крипто» сначала в государствах–членах БРИКС. И затем уже на этой основе развивать использование криптовалюты «БРИКС–крипто» для международных расчетов и инвестиций на мировых топливно–энергетических и валютных рынках. Для этого:

– сформировать в государствах–членах БРИКС трехконтурный финансовый механизм: «1–й контур: криптовалюты «БРИКС–крипто» для безналичных расчетов юридических лиц»; «2–й контур: криптовалюты «БРИКС–крипто» для розничных безналичных расчетов физических лиц»; «3–й контур: действующая наличная обычная валюта для наличных расчетов физических лиц». С будущим переходом к двухконтурному интегрированному финансовому механизму «безналичная криптовалюта «БРИКС–крипто» – наличная обычная валюта и иные платежные инструменты (векселя и пр.)»;

– реализовывать обязательную продажу 100 % безналичной валютной выручки компаний государству в обмен на криптовалюту «БРИКС–крипто»;

– ввести приобретение безналичной валюты национальными компаниями–резидентами у государства только в обмен на криптовалюту «БРИКС–крипто»;

– ввести порядок при котором все товары в этой стране делятся на три категории: 1–я категория подлежит покупке и продаже только за криптовалюту «БРИКС–крипто», 2–я категория полежит покупке и продаже 50 % за криптовалюту «БРИКС–крипто» и 50 % за обычную национальную валюту, 3–я категория подлежит покупке только за обычную национальную валюту.

2. Ввести с опорой на криптовалюту «БРИКС–крипто» комплексную систему электронного мониторинга и контроля национальных рынков страны и экспортно–импортного товарного оборота и борьбы с контрабандой и незаконными валютно–финансовыми спекуляциями:

– в связи с тем, что криптовалюта «БРИКС–крипто» – это именно электронная валюта, то на базе платежной системы криптовалюты «БРИКС–крипто» целесообразно ввести систему в режиме «онлайн» фиксации финансовых и товарных параметров любых товарно–финансовых сделок (операций), совершаемых юридическими и физическими лицами с использованием криптовалюты «БРИКС–крипто» с последующим распространением этой системы на товарно–финансовые сделки (операции) с обычной национальной валютой (с

использованием интеллектуальных кассовых аппаратов, передающих данные по сети в информационный центр Минфина страны) [4, 5];

– ввести порядок, при котором векселя и иные аналогичные формы финансовых инструментов номинировались только в криптовалюте «БРИКС–крипто» и их передача осуществлялась только через коммерческие или государственные банки с фиксацией в электронной базе данных факта передачи или возникновения векселя (с использованием интеллектуальных кассовых аппаратов, передающих данные по сети в информационный центр Минфина страны);

– ввести систему «декларирования» наличной валюты для населения. То есть население имеет право держать на руках наличную валюту, только если купило ее в валютном пункте – справка с фиксацией номеров купюр (с использованием интеллектуальных кассовых аппаратов, передающих данные по сети в информационный центр Минфина страны). При обнаружении валюты без справки – штраф в форме конфискации 50 % от суммы с принудительным зачислением остальной суммы на б/н счет физлица в национальной валюте;

– ввести правило, что товар, не имеющийся в электронной базе Минфина страны (не зафиксированный как произведенный национальным производителем, или ввезенный из–за рубежа, или не переданный по операции «продажа–покупка») считается контрабандой, конфискуется, а владелец подлежит штрафу и уголовной ответственности;

– на базе информации, сформированной в распределенной базе данных Минфина страны, запускается аналитическая система аналогичная (адаптированная к национальной специфике) российским системам АСК НДС и Росфинмониторинга в отношении физических и юридических лиц;

– вводится порядок по которому, любой товар продавец (предприятие, магазин и пр.) продает по установленной им цене (прежде всего, установление рыночной цены ТЭР), но при этом действует следующий порядок налогообложения: на современном этапе должна действовать прогрессивная шкала налога, например, взимание 50 % от суммы свыше рекомендованной государством как цена для этого товара, в будущем ввести прогрессивную шкалу налога, например, взимание 50 % от суммы добавленной стоимости;

– для борьбы с контрабандой за рубеж система выявляет последнее звено в торговой цепочке – юридическое лицо и штрафует его с привлечением руководителя и бухгалтера (финансиста, ответственного за сдачу отчетности) к уголовной ответственности.

3. Создание системы планирования и регулирования национальной экономики страны с использованием опыта СССР и постсоциалистического (рыночно ориентированного) Китая. Реализуются расчетные ограничения денежной эмиссии на базе доходов бюджета и деловой активности, абсорбирующих инфляцию.

Заключение

Таким образом, создается возможность эмиссии криптовалюты «БРИКС–крипто» не создающие угрожающий навес инфляции, то есть обеспечить нор-

мальность цен и социальную стабильность как основу стабильности политического режима.

Список использованных источников

1. Агеев А.И. Криптовалюты, рынки и институты / Агеев А.И., Логинов Е.Л. // Экономические стратегии. – 2018. – Т. 20. – № 1 (151). – С. 94–107.

2. Агеев А.И. Криптовалютная управленческая модель формирования единой электронной валюты ЕАЭС / Агеев А.И., Логинов Е.Л., Махутов Н.А. // Экономические стратегии. – 2018. – Т. 20. – № 6 (156). – С. 74–83.

3. Бойко П.А. Проблемы развития инфраструктуры оборота криптовалют при формировании в России цифровой экономики / Бойко П.А., Григорьев В.В., Логинов Е.Л., Чиналиев В.У. // Вестник Московского университета МВД России. – 2018. – № 5. – С. 255–262.

4. Иванов С.Н. Формирование единой электронной информационной среды осуществления закупок с использованием расчетных единиц в форме криптовалюты или смарт–контрактов на основе технологии блокчейн / Иванов С.Н., Логинов Е.Л., Леонов Ю.П., Борталевич В.Ю. // Аудиторские ведомости. – 2018. – № 1. – С. 76–79.

5. Логинов Е.Л. Новый сегмент мировой финансовой архитектуры: финансовые институты стратегического сотрудничества БРИКС / Логинов Е.Л., Логинова В.Е. // Финансы и кредит. – 2013. – № 12 (540). – С. 53–59.

DEVELOPMENT OF THE BRICS CRYPTOCURRENCY "BRICS CRYPTO" IN BRICS MEMBER STATES

E.L. Loginov

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia

Measures have been developed for the development of the national cryptocurrency "BRICS Crypto" in BRICS member states. It is proposed to establish a three–loop financial mechanism in BRICS member states. With the future transition to a two–loop integrated financial mechanism, the "non–cash cryptocurrency BRICS Crypto" will include cash, conventional currency, and other payment instruments (bills, etc.). Introduce a comprehensive system of electronic monitoring and control of the country's national markets and export–import trade, based on the "BRICS–Crypto" cryptocurrency, to combat smuggling and illegal currency and financial speculation.

Keywords: cryptocurrency, BRICS, electronic monitoring, control of national markets and export–import trade

УДК 338.242

ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ КЛАССИФИКАЦИЯ УСЛОВИЙ РЕАЛИЗАЦИИ РЫНОЧНОГО ПОТЕНЦИАЛА СТРОИТЕЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ РЕГИОНА

М.П. Макущенко

Московский государственный строительный университет,
Донбасская национальная академия строительства и архитектуры – филиал,
г. Макеевка, Россия

В статье исследуются условия реализации рыночного потенциала строительных предприятий региона с позиций их функционального назначения в механизме реализации рыночного потенциала. Предложен подход к классификации условий реализации по преобладающей функции, позволяющий рассматривать их как взаимосвязанные элементы единого механизма реализации рыночного потенциала. В соответствии с выполняемыми функциями выделены инвестиционно–финансовые, институционально–регуляторные условия, условия доступа к рыночным возможностям и организационно–управленческие условия. Разработанная функциональная классификация раскрывает внутреннее строение механизма реализации рыночного потенциала строительных предприятий региона и создаёт методологическую основу для дальнейшего исследования условий его реализации.

Ключевые слова: рыночный потенциал, строительные предприятия региона, условия реализации, функциональная классификация, механизм реализации рыночного потенциала.

Исследование условий реализации рыночного потенциала строительных предприятий региона является закономерным продолжением развития теоретических представлений о рыночном потенциале как экономической категории [1]. В предшествующих исследованиях автора последовательно раскрыты сущность рыночного потенциала строительных предприятий региона, обосновано выделение его непроявленной части, а также сформировано представление об условиях реализации как самостоятельной экономической категории, отражающей влияние внешних характеристик региональной социально–экономической среды на использование возможностей развития [2–5]. Вместе с тем сформированные теоретические положения позволяют перейти к исследованию внутреннего строения условий реализации, определению их места и роли в механизме реализации рыночного потенциала.

Несмотря на общую направленность воздействия на процессы использования возможностей развития строительных предприятий региона, условия реализации неоднородны по своему функциональному назначению. Каждое из них выполняет самостоятельную функцию в механизме реализации рыночного потенциала, вследствие чего их рассмотрение как единой совокупности внешних характеристик не позволяет в полной мере раскрыть внутреннее строение исследуемой экономической категории. В связи с этим возникает необходи-

мость разработки функциональной классификации условий реализации, обеспечивающей их разграничение в соответствии с выполняемыми функциями и раскрытие внутренней организации механизма реализации рыночного потенциала.

Целью исследования является разработка функциональной классификации условий реализации рыночного потенциала строительных предприятий региона, основанной на различиях выполняемых ими функций в процессе использования возможностей развития и обеспечивающей раскрытие внутреннего строения механизма реализации рыночного потенциала.

Условия реализации рыночного потенциала строительных предприятий региона представляют собой самостоятельную экономическую категорию, отражающую влияние внешних характеристик региональной социально–экономической среды на использование возможностей развития, заключённых в непроявленной части рыночного потенциала. Вместе с тем раскрытие содержания рассматриваемой категории не исчерпывается установлением её сущности. Для более полного исследования условий реализации необходимо определить их внутреннее строение, позволяющее раскрыть особенности воздействия различных внешних характеристик региональной социально–экономической среды на процессы использования возможностей развития строительных предприятий региона.

Необходимость решения данной задачи обусловлена тем, что условия реализации представляют собой неоднородную совокупность внешних характеристик региональной социально–экономической среды. Несмотря на общую направленность их воздействия на использование возможностей развития строительных предприятий региона, отдельные условия различаются по выполняемым функциям и механизму воздействия на процессы реализации рыночного потенциала. В связи с этим исследование внутреннего строения условий реализации предполагает их классификацию, которую целесообразно осуществлять, исходя из преобладающего экономического механизма воздействия условий на использование возможностей развития строительных предприятий региона. Такой подход позволяет разграничить условия реализации не по сфере их проявления или источнику формирования, а по той функции, которую они выполняют в процессе вовлечения непроявленной части рыночного потенциала в хозяйственную деятельность строительных предприятий региона. Отдельные условия могут одновременно оказывать влияние на различные стороны процесса реализации рыночного потенциала. В связи с этим их отнесение к конкретной классификационной группе должно осуществляться по преобладающей функции.

В соответствии с предложенным подходом условия реализации рыночного потенциала строительных предприятий региона объединены в четыре функциональные группы (табл. 1).

Выделение функциональных групп условий реализации позволяет раскрыть внутреннее строение рассматриваемой экономической категории и опре-

делить место каждого условия в механизме реализации рыночного потенциала строительных предприятий региона.

Таблица 1 – Функциональная классификация условий реализации рыночного потенциала строительных предприятий региона

Группа условий реализации	Обеспечиваемая возможность	Преобладающая функция
Инвестиционно–финансовые	Ресурсная	Формирование финансовых предпосылок использования возможностей развития
Институционально–регуляторные	Нормативно–правовая	Формирование институциональных условий реализации рыночного потенциала
Условия доступа к рыночным возможностям	Рыночная	Обеспечение доступа строительных предприятий к возможностям освоения неудовлетворенного спроса
Организационно–управленческие	Организационная	Организационное обеспечение процессов реализации рыночного потенциала

При этом последовательность рассмотрения выделенных групп определяется не их значимостью, а выполняемой функцией в процессе реализации рыночного потенциала. Именно поэтому анализ начинается с условий, формирующих исходные предпосылки использования возможностей развития, и завершается условиями, обеспечивающими их практическую реализацию.

Реализация рыночного потенциала строительных предприятий региона невозможна без формирования ресурсной основы использования имеющихся возможностей развития. Следует отметить, что наличие неудовлетворённого спроса на строительные работы ещё не означает, что существующие возможности могут быть реализованы. Сам по себе спрос отражает лишь потенциальную возможность расширения строительной деятельности. Для её использования необходимы финансовые ресурсы, обеспечивающие выполнение строительных работ и реализацию инвестиционно–строительных проектов. В связи с этим возникает необходимость выделения инвестиционно–финансовых условий реализации рыночного потенциала. К ним относятся инвестиционная активность в регионе, доступность бюджетного и внебюджетного финансирования, возможности привлечения кредитных ресурсов, платёжеспособность заказчиков и другие условия, формирующие ресурсную основу использования возможностей развития.

Вместе с тем наличие финансовых ресурсов само по себе ещё не означает возможности реализации рыночного потенциала строительных предприятий региона. Строительная деятельность осуществляется в рамках действующей системы нормативного регулирования. Поэтому возможность использования сформированной ресурсной основы определяется не только её наличием, но и условиями, в которых реализуются инвестиционно–строительные проекты.

Именно этим обусловлено выделение институционально–регуляторных условий в самостоятельную функциональную группу. Значение данной группы

условий заключается в том, что они формируют нормативную среду реализации рыночного потенциала строительных предприятий региона. К ним относятся нормативно–правовое регулирование строительной деятельности, система разрешительных и согласовательных процедур, а также иные институциональные условия, определяющие возможность практического использования имеющихся финансовых ресурсов.

Тем не менее наличие финансовых ресурсов и сформированной институциональной среды ещё не означает, что возможности развития становятся доступными всем строительным предприятиям региона. Неудовлетворённый спрос на строительные работы может существовать, необходимые финансовые ресурсы – быть привлечены, а нормативные условия – сформированы, однако это само по себе ещё не обеспечивает участия отдельных строительных предприятий в освоении имеющегося спроса.

Это обусловлено тем, что между возникновением возможности реализации рыночного потенциала и её практическим использованием осуществляется включение строительных предприятий в процессы освоения неудовлетворённого спроса. Именно на этом этапе определяется, какие строительные предприятия получают возможность участвовать в реализации строительных проектов, а какие, несмотря на наличие объективных предпосылок развития, остаются вне соответствующих хозяйственных процессов.

В связи с этим самостоятельное место в предлагаемой классификации занимают условия доступа к рыночным возможностям. В отличие от инвестиционно–финансовых и институционально–регуляторных условий, они не формируют ресурсные или нормативные предпосылки освоения неудовлетворённого спроса. Их значение состоит в другом – от них зависит, становятся ли существующие рыночные возможности доступными отдельным строительным предприятиям. Данная группа условий характеризует взаимодействие хозяйствующих субъектов с региональной социально–экономической средой в процессе использования возможностей развития.

Доступность рыночных возможностей для строительных предприятий определяется совокупностью характеристик региональной социально–экономической среды, обеспечивающих их включение в процессы освоения неудовлетворённого спроса. К наиболее значимым из них относятся открытость рынка строительных работ, доступность информации о существующем спросе, развитие хозяйственных связей между участниками инвестиционно–строительного процесса, возможности участия строительных предприятий в подрядных и субподрядных отношениях, конкурсных процедурах и государственных закупках.

Вместе с тем доступность рыночных возможностей ещё не означает их практического использования. Даже при наличии финансовых ресурсов, сформированной институциональной среды и возможности участия в освоении неудовлетворённого спроса использование возможностей развития не происходит автоматически. Практическая реализация рыночного потенциала предполагает согласованное использование всех сформированных предпосылок, поскольку

лишь их взаимодействие обеспечивает переход от существования возможностей развития к результатам хозяйственной деятельности строительных предприятий региона.

На этом этапе особое значение приобретают организационно–управленческие условия, которые характеризуют особенности взаимодействия участников инвестиционно–строительного процесса, согласованность принимаемых управленческих решений, организацию сопровождения строительных проектов и координацию выполнения отдельных видов строительных работ. Их влияние проявляется в том, насколько последовательно используются имеющиеся финансовые ресурсы, институциональные возможности и условия доступа к рыночным возможностям. При недостаточной согласованности действий участников инвестиционно–строительного процесса эффективность использования этих предпосылок может снижаться, что ограничивает возможности реализации рыночного потенциала строительных предприятий региона.

Условия реализации рыночного потенциала строительных предприятий региона относятся к различным сторонам инвестиционно–строительного процесса. Одни из них создают необходимую ресурсную и институциональную основу, другие определяют доступ предприятий к существующим рыночным возможностям и особенности их практического использования.

Предложенная классификация может быть использована при дальнейшем исследовании механизма реализации рыночного потенциала строительных предприятий региона.

Список использованных источников

1. Попов, Е.В. Рыночный потенциал предприятия / Е.В. Попов. – Москва: Издательство «Экономика», 2002. – 559 с. – ISBN 5–282–02149–8. – EDN RXDADN.

2. Макущенко, М.П. Теоретические аспекты рыночного потенциала строительных предприятий региона / М.П. Макущенко // Основы экономики, управления и права. – 2013. – № 5(11). – С. 50–54. – EDN RPUTQH.

3. Макущенко, М.П. Ограничения развития рыночного потенциала строительных предприятий в условиях трансформации региональной экономики / М.П. Макущенко // Вестник Академии знаний. – 2026. – № 3(74). – С. 309–316. – EDN LFGYAS.

4. Макущенко, М.П. Региональные инструменты реализации рыночного потенциала строительных предприятий / М.П. Макущенко // Естественно–гуманитарные исследования. – 2026. – № 3(65). – С. 310–314. – EDN KXUERJ.

5. Макущенко, М.П. Трансформация условий реализации рыночного потенциала строительных предприятий региона / М.П. Макущенко // Теоретические и прикладные вопросы экономики, управления и образования: сборник статей VII Международной научно–практической конференции / Самарский национальный исследовательский университет им. С.П. Королева, Самарский университет государственного управления «Международный институт рынка» [и др.]; под ред. Герасимова Б.Н. – Пенза: Пензенский государственный аграрный университет, 2026. – С. 348–354.

FUNCTIONAL CLASSIFICATION OF CONDITIONS FOR REALIZING THE MARKET POTENTIAL OF CONSTRUCTION ENTERPRISES IN A REGION

M.P. Makushchenko

Moscow State University of Civil Engineering,
Donbas National Academy of Construction and Architecture – branch,
Makeevka, Russia

This paper addresses the conditions for the realization of the market potential of construction enterprises in a region from the perspective of their functional role within the mechanism of market potential realization. A classification approach founded on the dominant function of each condition is proposed, making it possible to consider the conditions as interrelated elements of a unified mechanism for market potential realization. Four functional groups of conditions are identified: investment and financial, institutional and regulatory, market access, and organizational and managerial. The proposed functional classification reveals the internal structure of the market potential realization mechanism and provides a methodological basis for further research into the conditions for realizing the market potential of construction enterprises in a region.

Keywords: market potential; construction enterprises in a region; conditions for the realization of market potential; functional classification; market potential realization mechanism.

УДК 352

МЕТОДИКА ОЦЕНКИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНА МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ ПО РЕГУЛИРОВАНИЮ РАЗВИТИЯ СФЕРЫ ОБРАЗОВАНИЯ НА ПОДВЕДОМСТВЕННОЙ ТЕРРИТОРИИ

Д.Г. Мамин, Н.В. Казанцева

Каменск–Уральский техникум торговли и сервиса,
г. Каменск–Уральский, Россия

В статье представлена методика оценки деятельности Управления образования Каменск–Уральского городского округа как органа местного самоуправления, осуществляющего регулирование развития сферы образования на подведомственной территории. Раскрываются нормативно–правовые основания оценки, система целевых показателей, закреплённых Распоряжением Губернатора Свердловской области от 15.06.2022 № 120–РГ, механизмы мониторинга и отчётности, а также практические аспекты применения методики в деятельности муниципального органа управления образованием.

Ключевые слова: оценка эффективности, орган местного самоуправления, управление образования, показатели развития образования, муниципальная система образования, Каменск–Уральский городской округ.

Введение

Оценка эффективности деятельности органов местного самоуправления в сфере образования является важнейшим инструментом реализации государственной политики в области образования и достижения национальных целей развития Российской Федерации. Для органов местного самоуправления, осуществляющих управление в сфере образования, такая оценка служит не только механизмом внешнего контроля, но и внутренним инструментом стратегического планирования, позволяющим выявлять проблемные зоны, корректировать управленческие решения и обеспечивать поступательное развитие муниципальной системы образования.

В настоящей статье рассматривается методика оценки деятельности Управления образования Каменск–Уральского городского округа – органа местного самоуправления, наделённого полномочиями по решению вопросов местного значения в сфере образования и осуществляющего функции учредителя в отношении муниципальных образовательных учреждений. Основной целью деятельности Управления образования является обеспечение прав граждан на получение общедоступного и качественного образования и организация эффективного функционирования и развития муниципальной системы образования города Каменска–Уральского.

1. Нормативно–правовые основания оценки эффективности

Методика оценки деятельности Управления образования Каменск–Уральского городского округа базируется на многоуровневой системе нормативно–правовых актов.

1.1. Федеральный уровень

Основополагающим документом является Указ Президента Российской Федерации от 28 ноября 2024 года № 1014 «Об оценке эффективности деятельности высших должностных лиц субъектов Российской Федерации и деятельности исполнительных органов субъектов Российской Федерации». Данный Указ задаёт стратегические ориентиры оценки эффективности на всех уровнях управления, включая муниципальный.

Кроме того, деятельность Управления образования регламентируется Федеральным законом от 29 декабря 2012 года № 273–ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», Федеральным законом от 6 октября 2003 года № 131–ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации», а также иными федеральными законами в сфере образования, защиты прав детей и противодействия терроризму.

1.2. Региональный уровень

На уровне Свердловской области ключевым актом является Распоряжение Губернатора Свердловской области от 15.06.2022 № 120–РГ «Об утверждении распределения по муниципальным образованиям, расположенным на территории Свердловской области, значений (уровней) показателей для оценки эффективности деятельности Губернатора Свердловской области и деятельности исполнительных органов государственной власти Свердловской области на

период до 2030 года» (с изменениями на 29 мая 2026 года). Данным распоряжением утверждены целевые значения показателей для каждого муниципального образования, включая Каменск–Уральский городской округ, на период до 2030 года.

Распоряжение также отменило ранее действовавшее Распоряжение Губернатора Свердловской области от 04.03.2021 № 31–РГ, которым были установлены показатели на период до 2024 года, что свидетельствует о планомерном обновлении системы оценки и продлении горизонта планирования.

Распоряжениями Губернатора Свердловской области от 08.09.2025 №172–РГ и от 29.05.2026 №121–РГ были внесены существенные изменения в наименования показателей и их значения начиная с 2025 года.

1.3. Муниципальный уровень

На муниципальном уровне деятельность Управления образования регулируется Положением об органе местного самоуправления «Управление образования Каменск–Уральского городского округа», утверждённым решением Городской Думы города Каменска–Уральского от 18.06.2014 № 306 (с последующими изменениями). Положение определяет полномочия Управления, его задачи, функции и ответственность. В частности, в 2023 году в Положение были внесены изменения, касающиеся участия Управления в профилактике экстремизма и терроризма.

2. Система показателей оценки эффективности

Распоряжение Губернатора Свердловской области от 15.06.2022 № 120–РГ в редакции от 29 мая 2026 года устанавливает для Каменск–Уральского городского округа развёрнутую систему показателей, сгруппированных по нескольким тематическим блокам. Каждому показателю присвоен уникальный номер строки, что обеспечивает унификацию и упрощает мониторинг.

2.1. Показатель «Численность населения субъекта Российской Федерации» (строка 1)

Показатель «Численность населения субъекта Российской Федерации» устанавливает для Каменск–Уральского городского округа плановые значения численности населения на конец года в динамике до 2030 года. Данный показатель служит базовым ориентиром для планирования объёмов и структуры образовательных услуг, поскольку определяет потенциальный контингент обучающихся. Плановые значения (тыс. человек): 2025 г. – 162,2; 2026 г. – 161,8; 2027 г. – 161,3; 2028 г. – 161,0; 2029 г. – 160,6; 2030 г. – 160,5 (строка 54).

2.2. Показатель «Уровень образования» (строка 151)

Данный показатель включает пять компонентов, каждый из которых оценивает отдельный аспект доступности и качества образования.

2.2.1. Компонент «Доступность дошкольного образования для детей в возрастной группе от 2 месяцев до 8 лет» (строка 152)

Показатель отражает долю детей в возрасте от 2 месяцев до 8 лет, обеспеченных местами в дошкольных образовательных организациях. Для Каменск–Уральского городского округа установлены следующие целевые значения: 2025–2030 гг. – 100 % (строка 205). Достижение 100–процентного показателя

свидетельствует о полном удовлетворении потребности населения в услугах дошкольного образования для данной возрастной группы.

2.2.2. Доля населения в возрасте 15–21 года, охваченного образованием (строка 227)

Показатель оценивает долю молодежи в возрасте 15–21 года, которая охвачена обучением по программам общего, среднего профессионального и высшего образования. Для Каменск–Уральского городского округа установлены значения: 2025 г. – 89,43; 2026 г. – 89,70; 2027 г. – 89,97; 2028 г. – 90,23; 2029 г. – 90,50; 2030 г. – 90,77 (строка 280). Столь высокий целевой показатель отражает задачу обеспечения практически полного охвата детей данной возрастной группы образованием.

2.2.3. Компонент «Доля педагогических работников для всех уровней образования, прошедших обучение по программам дополнительного профессионального образования на основе актуализированных профессиональных стандартов на базе ведущих образовательных организаций высшего образования и научных организаций» (строка 302)

Показатель характеризует систему повышения квалификации педагогических и управленческих кадров. Для Каменск–Уральского городского округа установлен постепенный рост 2025 г. – 1,25; 2026 г. – 3,00; 2027 г. – 4,75; 2028 г. – 6,50; 2029 г. – 8,25; 2030 г. – 10,00 (строка 355). Рост этого показателя с 1,25 % в 2025 году до 10,00 % в 2030 году отражает планомерное повышение квалификации педагогических кадров на базе ведущих вузов и научных организаций. Это соответствует требованиям профессиональных стандартов и способствует повышению качества образования.

2.2.4. Компонент «Доступность дошкольных образовательных организаций и общеобразовательных организаций для инвалидов (детей–инвалидов)» (строка 377)

Данный показатель отражает долю дошкольных и общеобразовательных организаций, в которых создана без барьерная среда для детей–инвалидов. Его динамика свидетельствует о планомерной работе муниципалитета по обеспечению доступности образования для всех категорий граждан: 2025 г. – 58,5; 2026 г. – 60,3; 2027 г. – 62,1; 2028 г. – 63,9; 2029 г. – 65,8; 2030 г. – 67,8 (строка 430).

2.2.5. Компонент «Обеспеченность дошкольных образовательных организаций т общеобразовательных организаций охраной» (строка 452)

Данный компонент введён Распоряжением от 30.11.2023 № 292–РГ и отражает долю дошкольных и общеобразовательных организаций, обеспеченных охраной, т.е. усиление мер антитеррористической защищённости образовательных учреждений, что является приоритетным направлением государственной политики в сфере образования. Для Каменск–Уральского городского округа на 2025–2028 годы установлены следующие значения: 2025 г. – 80,22; 2026 г. – 80,56; 2027 г. – 80,91; 2028 г. – 81,25; 2029 г. – 81,59; 2030 г. – 81,94 (строка 505).

2.3. Показатель «Эффективность системы выявления, поддержки и развития способностей и талантов у детей и молодежи» (строка 527)

Данный блок включает два компонента, оценивающих различные аспекты работы с одарёнными детьми.

2.3.1. Компонент «Доля детей от 5 до 18 лет, охваченных дополнительным образованием» (строка 528)

Для Каменск–Уральского городского округа установлены следующие значения: 2025 г. – 81,25; 2026 г. – 81,55; 2027 г. – 81,85; 2028 г. – 82,15; 2029 г. – 82,45; 2030 г. – 82,95 (строка 581). Показатель отражает развитие системы дополнительного образования и увеличение охвата детей различными формами внеурочной занятости.

2.3.2. Компонент «Доля победителей и призёров регионального этапа всероссийской олимпиады школьников от общего количества обучающихся в муниципальных образовательных организациях» (строка 603)

Показатель отражает результативность участия школьников в олимпиадном движении. Для Каменск–Уральского городского округа на весь период установлено значение 0,12 %.

Несмотря на кажущееся низкое абсолютное значение (доли процента), данный показатель является значимым, так как отражает результативность работы с одарёнными детьми на региональном уровне. Стабильность показателя на уровне 0,12 % говорит о необходимости системной подготовки школьников к олимпиадам и наличии устойчивого «олимпиадного резерва» в муниципалитете.

3. Методика мониторинга и оценки достижения показателей

Распоряжение № 120–РГ не является статичным документом – в него регулярно вносятся изменения. Это позволяет оперативно корректировать целевые ориентиры с учётом новой государственной политики, изменения методик расчёта и социально–экономической ситуации. Для Управления образования это означает необходимость постоянного мониторинга изменений в региональной нормативной базе и своевременной адаптации муниципальных программ.

3.1. Формы отчётности и периодичность

Распоряжением Губернатора Свердловской области от 15.06.2022 № 120–РГ установлена обязательная ежеквартальная отчётность. Главы муниципальных образований обязаны ежеквартально до 30 числа месяца, следующего за отчётным периодом (январь–март, январь–июнь, январь–сентябрь, январь–декабрь), представлять в исполнительный орган государственной власти Свердловской области, определённый в качестве ответственного исполнителя по показателю, доклад о фактически достигнутых значениях показателей.

Форма доклада утверждена приложением к распоряжению и включает:

1. Табличную часть с указанием номера строки, наименования показателя, единицы измерения, установленных значений на текущий год, фактических значений за отчётный период, процента выполнения и оценки достижения («показатель по итогам года будет достигнут» либо «риск недостижения»).

2. Текстовую часть – краткий анализ с обоснованием достигнутого значения, прогнозную оценку, характеристику реализованных и планируемых мер,

описание рисков и способов их нейтрализации, а также объёмы и источники финансирования мероприятий на отчётный год и на период до 2030 года.

3. Презентационные материалы (диаграммы, схемы, таблицы).

3.2. Ответственные исполнители

По каждому показателю определён ответственный исполнитель – соответствующий орган государственной власти Свердловской области. В сфере образования ответственным исполнителем выступает Министерство образования Свердловской области, а также иные министерства по отдельным компонентам (Министерство физической культуры и спорта, Министерство культуры и др.).

На муниципальном уровне ответственность за достижение показателей возложена на главу Каменск–Уральского городского округа (по согласованию). Фактически оперативное управление и координацию работы по достижению показателей осуществляет Управление образования.

3.3. Механизмы управления качеством образования

Управление образования Каменск–Уральского городского округа реализует системный подход к управлению качеством образования, включающий:

- **Муниципальную систему оценки качества образования (МСОКО)**, в рамках которой созданы рабочие группы для организации и проведения оценки качества;
- **Программу поддержки школ с низкими результатами обучения** и школ, функционирующих в неблагоприятных социальных условиях;
- **Аттестацию педагогических и руководящих работников**, осуществляемую на основе оценочных материалов, разработанных Управлением образования.

4. Практические аспекты применения методики

4.1. Бюджетное планирование

Распоряжением Губернатора Свердловской области от 15.06.2022 № 120–РГ предписано Министерству финансов Свердловской области при прогнозировании бюджетов муниципальных образований учитывать приоритетный характер достижения значений (уровней) показателей. Это означает, что объёмы финансирования муниципальной системы образования напрямую увязаны с результатами оценки эффективности.

Бюджет Каменск–Уральского городского округа на образование в 2025 году составил более 6,044,573,9 миллиардов рублей, что подтверждает высокий приоритет сферы образования в муниципальной бюджетной политике.

4.2. Стратегическое планирование

Утверждённые показатели на период до 2030 года служат основой для разработки муниципальных программ развития образования. Согласовываются и утверждаются: юридическим отделом администрации города, финансово–бюджетным управлением города, руководителем аппарата, заместителем по социальной политике и в заключении главой города «Каменска–Уральского». Постановлениями администрации Каменск–Уральского городского округа утверждены муниципальные программы развития образования на 2025–2030 годы.

4.3. Управленческие решения

На основе данных мониторинга Управление образования принимает управленческие решения, направленные на корректировку деятельности образовательных организаций. Примером может служить создание муниципальной рабочей группы по работе со школами с низкими результатами обучения, которая анализирует эффективность принятых мер и вырабатывает рекомендации.

4.4. Взаимосвязь показателей с муниципальными программами

Все перечисленные показатели находят отражение в муниципальных программах развития образования, утверждаемых постановлениями администрации города. Например, показатель доступности дошкольного образования непосредственно связан с программой «Развитие сети дошкольных учреждений», а показатель по дополнительному образованию – с программой «Развитие системы дополнительного образования детей». Таким образом, мониторинг достижения целевых значений служит инструментом оценки эффективности реализации этих программ и основой для принятия управленческих решений.

Заключение

Методика оценки деятельности Управления образования Каменск–Уральского городского округа представляет собой комплексную систему, включающую:

1. Нормативно–правовую основу – федеральные, региональные и муниципальные акты, определяющие цели, задачи и показатели оценки.

2. Систему целевых показателей – 8 показателей, сгруппированных по тематическим блокам и охватывающих все аспекты деятельности в сфере образования: от доступности дошкольного образования до воспитательной работы и развития талантов.

3. Механизмы мониторинга – ежеквартальную отчётность, анализ рисков, прогнозирование и планирование корректирующих мероприятий.

4. Инструменты управления – муниципальные программы, систему оценки качества образования, программы поддержки школ с низкими результатами.

5. Финансовое обеспечение – увязку бюджетного планирования с результатами оценки эффективности.

Представленная методика позволяет Управлению образования Каменск–Уральского городского округа не только отчитываться о достигнутых результатах, но и эффективно управлять развитием муниципальной системы образования, обеспечивая достижение стратегических целей государственной политики в сфере образования.

Список использованных источников

1. Распоряжение Губернатора Свердловской области от 15.06.2022 N 120–РГ "Об утверждении распределения по муниципальным образованиям, расположенным на территории Свердловской области, значений (уровней) показате-

лей для оценки эффективности деятельности Губернатора Свердловской области и деятельности исполнительных органов государственной власти Свердловской области на период до 2030 года» https://docs.cntd.ru/document/406100569 (дата обращения 22.07.2026)

2. Положение об органе местного самоуправления «Управление образования Каменск–Уральского городского округа», утверждённое решением Городской Думы города Каменска–Уральского от 18.06.2014 № 306. https://obr–ku.ru/upravlenie–obrazovaniya/home/1–obshchie–svedeniya https://base.garant.ru /20943749/ (дата обращения 22.07.2026)

3. Указ Президента Российской Федерации от 28 ноября 2024 года № 1014 «Об оценке эффективности деятельности высших должностных лиц субъектов Российской Федерации и деятельности исполнительных органов субъектов Российской Федерации». https://docs.cntd.ru/document/1310303214 ?marker=7DA0K5 (дата обращения 22.07.2026)

4. Федеральный закон от 29 декабря 2012 года № 273–ФЗ «Об образовании в Российской Федерации». Доступ из справ.–правов. системы «КонсультантПлюс». https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/ (дата обращения 22.07.2026)

METHODOLOGY FOR ASSESSING THE ACTIVITIES OF A LOCAL SELF-GOVERNMENT BODY IN REGULATING THE DEVELOPMENT OF THE EDUCATION SECTOR WITHIN ITS JURISDICTION

D.G. Mamin, N.V. Kazantseva

Kamensk-Uralsky Technical School of Trade and Service, Kamensk-Uralsky, Russia

The article presents a methodology for assessing the activities of the Education Department of the Kamensk-Uralsky Urban District as a local self-government body responsible for regulating the development of the education sector within its jurisdiction. The regulatory and legal foundations of the assessment, the system of target indicators established by the Order of the Governor of the Sverdlovsk Region dated June 15, 2022, No. 120-RG, the monitoring and reporting mechanisms, as well as the practical aspects of applying the methodology in the activities of the municipal education management body are disclosed.

Keywords: performance assessment, local self-government body, education department, education development indicators, municipal education system, Kamensk-Uralsky urban district.

УДК 332.1

ВЕТЕР ПЕРЕМЕН: ВЕТРОГЕНЕРАЦИЯ КАК ФАКТОР ЛОКАЛЬНОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ СТЕПНЫХ РАЙОНОВ БАШКОРТОСТАНА

Д.П. Марков

Башкирская академия государственной службыи управления при Главе Республики Башкортостан, г. Уфа, Россия

В статье исследуется возможность использования ветроэнергетических проектов не только как источника низкоуглеродной электроэнергии, но и как инструмента локального экономического развития. На примере условного проекта ветропарка мощностью 25 МВт для западной части Республики Башкортостан построена сценарная модель, учитывающая капитальные вложения, занятость, закупки у местных поставщиков, арендные платежи землепользователям и инфраструктурные эффекты. В отличие от упрощенного подхода, при котором весь налоговый поток автоматически относится к муниципальному бюджету, в работе разграничиваются эффект для территории и собственно доходы местного бюджета. Показано, что наиболее устойчивый локальный результат формируется не одним налогом, а сочетанием заработной платы, локализации подрядов, аренды земли, сервисной занятости и инфраструктурных инвестиций. Определены условия, при которых ветропарк способен стать точкой роста для сельской территории, а также факторы, способные существенно снизить ожидаемый эффект.

Ключевые слова: ветроэнергетика, возобновляемые источники энергии, Республика Башкортостан, региональная экономика, муниципальное развитие, инвестиционный проект, локализация, занятость, инфраструктура, ветропарк.

Российская ветроэнергетика за последние годы прошла путь от единичных демонстрационных объектов к промышленным проектам, связанным с формированием собственного технологического и производственного контура. В отечественной литературе этот процесс рассматривается прежде всего через призму энергетической политики, технологической независимости и развития рынка оборудования [1–4]. Вместе с тем для конкретного муниципального образования вопрос выглядит иначе: что именно получает территория, на которой размещается крупный объект генерации, и какая часть создаваемой стоимости действительно остается в местной экономике?

Такой ракурс особенно важен для сельских и степных районов. Крупный энергетический объект практически не меняет специализацию территории сам по себе. Его влияние возникает через вполне конкретные каналы: строительные заказы, заработную плату, аренду земли, закупки услуг, развитие дорог и сетей, а также через налоговые поступления разных уровней бюджетной системы. Поэтому прямое отождествление стоимости проекта с ростом благосостояния муниципалитета методологически неверно.

Цель исследования – оценить потенциальный локальный экономический эффект от размещения ветропарка в западной части Республики Башкортостан и определить условия, при которых инвестиционный проект в сфере ВИЭ способен работать как инструмент территориального развития. В качестве расчетного примера используется Белебеевский район. Выбор территории носит модельный характер: окончательное решение о размещении ВЭС возможно только после инструментальных ветроизмерений, оценки сетевых ограничений и инженерных изысканий.

Материалы и методы исследования

Методическая основа работы сочетает сценарное финансово–экономическое моделирование и анализ каналов локализации инвестиционного эффекта. При формировании предпосылок учитывались российские исследования развития ветроэнергетики, региональной эффективности ВИЭ и механизмов государственной поддержки [2–7]. Отдельно учитывается вывод о том, что экономическая результативность ВИЭ существенно зависит от конкретных природных, сетевых и институциональных условий территории [5; 6].

Рассматривается условный ветропарк установленной мощностью 25 МВт. Расчет не является технико–экономическим обоснованием реального объекта; его задача – показать порядок величин и структуру возможного эффекта. Для исключения ложной точности исходные параметры задаются диапазонами там, где результат особенно чувствителен к рыночной конъюнктуре.

Таблица 1 – Базовые параметры сценарной модели

Параметр	Принятое значение	Комментарий
Установленная мощность	25 МВт	10 условных ВЭУ по 2,5 МВт
КИУМ	28 %	Сценарная предпосылка; требует подтверждения измерениями
Расчетная годовая выработка	61,3 тыс. МВт·ч	25 × 8760 × 0,28
CAPEX	3,0 млрд руб.	120 млн руб./МВт, расчетное допущение
OPEX	75 млн руб./год	2,5 % CAPEX
Период строительства	2 года	Сценарная оценка
Эксплуатационный период	25 лет	Расчетный горизонт

Полученная годовая выработка – около 61,3 тыс. МВт·ч. Однако сама по себе выработка не показывает, насколько проект полезен району. Для этого необходимо отделить финансовый результат инвестора от локального эффекта и, в свою очередь, локальный эффект – от доходов муниципального бюджета.

Результаты исследования

Строительная стадия: основной краткосрочный импульс

Наиболее заметное воздействие на местную экономику возникает в период строительства. Ветропарк требует земляных и бетонных работ, устройства фундаментов, технологических дорог, кабельных трасс, площадок, подстанционной инфраструктуры, перевозки крупногабаритных элементов и работы подъемной техники. Российский опыт показывает, что развитие ветроэнергети-

ки формирует спрос не только на специализированное энергетическое оборудование, но и на широкий круг строительных и сервисных компетенций [1; 3; 4].

Для сценарной оценки принимается, что 12–18 % капитальных затрат могут быть локализованы на уровне региона и прилегающих территорий через строительные работы, инертные материалы, транспорт, питание, размещение персонала, охрану и часть вспомогательных услуг. При CAPEX 3 млрд руб. это соответствует 360–540 млн руб. заказов в течение строительного цикла. Не вся эта сумма останется именно в Белебеевском районе, однако даже частичная локализация способна дать более ощутимый краткосрочный эффект, чем эксплуатационная численность персонала после пуска станции.

Если в пиковые месяцы на площадке одновременно заняты 120–180 человек, часть которых набирается или обслуживается на месте, дополнительный спрос возникает у перевозчиков, гостиниц и арендодателей, предприятий общественного питания, поставщиков топлива и строительных материалов. Это и есть практический механизм инвестиционного мультипликатора: деньги первоначально приходят в территорию в виде капитальных затрат, а затем частично повторно обращаются внутри локального рынка.

Эксплуатационная стадия: небольшой штат, но длительный горизонт

После ввода ВЭС характер эффекта меняется. Современный ветропарк не относится к трудоемким производствам, поэтому ожидать сотен постоянных рабочих мест было бы неверно. Для объекта рассматриваемого масштаба в модели принимается 12–18 постоянных рабочих мест непосредственно на эксплуатации и еще 8–15 рабочих мест у внешних сервисных организаций. Такой подход лучше соответствует технологической природе современной ветроэнергетики, где значительная часть процессов автоматизирована.

При условной средней заработной плате 90–110 тыс. руб. в месяц фонд оплаты труда штатного персонала может составлять порядка 13–24 млн руб. в год. Для территории важен не только НДФЛ как бюджетный платеж, но и располагаемый доход работников: часть заработка расходуется по месту проживания и поддерживает местный потребительский спрос. При найме жителей района этот канал действует значительно сильнее, чем при постоянной ротации иногороднего персонала.

Земля и инфраструктура как долгосрочный локальный актив

Ветровая электростанция занимает территорию иначе, чем сплошной промышленный объект: значительная часть земель между отдельными ВЭУ потенциально может сохранять хозяйственное использование при соблюдении проектных ограничений. Для землепользователей экономический эффект определяется условиями аренды участков под фундаменты, дороги, кабельные трассы и иные элементы инфраструктуры. Конкретная ставка является предметом договора, поэтому фиксировать универсальную сумму «на одну турбину» без данных по кадастровой стоимости и условиям сделки некорректно.

Более значимым для территории может оказаться инфраструктурный эффект. Строительству ВЭС предшествует создание подъездов, усиление отдельных участков дорог, устройство внутренних проездов и электросетевой инфра-

структуры. Но считать все построенные инвестором объекты автоматически переходящими в муниципальную собственность также нельзя: дальнейший режим использования зависит от балансовой принадлежности, технических условий и инвестиционного соглашения. Следовательно, муниципалитету выгодно закреплять общественно полезные инфраструктурные обязательства еще на стадии согласования проекта.

Бюджетный эффект: почему его нельзя считать одной строкой

В исходных упрощенных расчетах подобных проектов часто встречается предположение, что определенная доля налога на имущество или иных платежей автоматически поступает в бюджет района. Такой расчет способен существенно завысить результат. Налоговые платежи распределяются между уровнями бюджетной системы в соответствии с действующим законодательством и нормативами отчислений, а конкретный эффект зависит от структуры юридических лиц проекта, места учета работников и имущества, режима земельных отношений и действующих межбюджетных нормативов.

Поэтому в настоящей модели бюджетный результат рассматривается отдельно от общего локального эффекта. Для муниципалитета принципиально важны не только формальные налоговые ставки, но и архитектура проекта: где зарегистрирована эксплуатирующая организация, кто является работодателем персонала, каким образом оформлена земля, какие подрядчики выполняют сервисные работы. Это переводит вопрос из чисто технической плоскости в область инвестиционной и муниципальной политики. Сводная оценка локального эффекта

Таблица 2 – Каналы локального экономического эффекта

Канал	Период	Оценка	Ключевое условие
Региональные и местные строительные заказы	2 года	360–540 млн руб. за цикл	Локализация 12–18 % CAPEX
Фонд оплаты труда эксплуатации	ежегодно	13–24 млн руб.	12–18 работников, 90–110 тыс. руб./мес.
Сервисная занятость	ежегодно	8–15 рабочих мест	Закупка услуг у местных компаний
Аренда и землепользование	ежегодно	по договорам	Условия аренды и площадь фактического изъятия
Бюджетные поступления	ежегодно	индивидуальный расчет	Налоговая структура и нормативы зачисления
Инфраструктурный эффект	долгосрочно	не сводится к одной сумме	Закрепление обязательств инвестора

Сводная модель показывает, что главный экономический смысл ветропарка для сельской территории состоит не в одном крупном ежегодном платеже, а в комбинации нескольких эффектов. Строительство дает сильный, но ограниченный по времени импульс; эксплуатация – меньший, зато устойчивый поток доходов; инфраструктурные изменения способны работать дольше самого строительного цикла. Такой вывод согласуется с исследованиями, в которых развитие ВИЭ связывается с инвестиционной активностью, технологической

модернизацией и региональными эффектами, но одновременно подчеркивается зависимость результата от институциональной среды [5–8].

Ограничения и риски

Первое ограничение – ресурсное. Расчетный КИУМ 28 % является предпосылкой, а не доказанной характеристикой конкретной площадки. Ветроэнергетический потенциал должен подтверждаться длительными измерениями и последующим моделированием. Ошибка в оценке ветрового режима непосредственно влияет на выработку и экономику проекта [2; 6].

Второе ограничение – сетевое. Даже хорошая ветровая площадка не гарантирует реализуемость проекта, если выдача мощности требует чрезмерно дорогой реконструкции сетей. Поэтому стоимость технологического присоединения и ограничения энергосистемы необходимо оценивать до фиксации инвестиционных параметров.

Третье ограничение – технологическое и производственное. Для российской ветроэнергетики сохраняется значение устойчивости цепочек поставок оборудования и компонентов. В частности, исследователи отмечают критичность отдельных материалов и комплектующих для производства современных генераторов [3].

Четвертое ограничение – институциональное. Территория получает максимальный эффект только тогда, когда локализация закупок, занятости и инфраструктурных обязательств становится частью инвестиционной модели. Если строительство ведут исключительно внешние подрядчики, персонал работает вахтовым методом, а сервис закупается за пределами региона, значительная часть потенциального мультипликатора уходит вместе с подрядными платежами.

Наконец, необходимо учитывать социальную приемлемость проекта. Шум, изменение ландшафта, транспортная нагрузка в период строительства и земельные вопросы требуют предварительного обсуждения с населением. Экономический эффект сам по себе не отменяет необходимость прозрачной процедуры выбора площадки.

Заключение

Ветроэнергетический проект способен стать для степного района Башкортостана не только объектом генерации, но и инструментом локального развития. Однако этот результат не возникает автоматически из факта строительства ВЭС. Для территории важна структура создаваемой стоимости: кто выполняет строительные работы, где закупаются материалы и услуги, кто получает заработную плату, на каких условиях используется земля и какие инфраструктурные обязательства принимает инвестор.

Для модельного ветропарка мощностью 25 МВт наиболее существенный краткосрочный эффект связан со строительным циклом: при локализации 12–18 % капитальных затрат объем заказов региональным и местным компаниям может составить 360–540 млн руб. За эксплуатационный период основными каналами становятся заработная плата, сервисные контракты, арендные отношения

и бюджетные платежи, величина которых должна рассчитываться по фактической налоговой и организационной структуре проекта.

Практический вывод состоит в том, что муниципальная политика в отношении ВИЭ должна быть направлена не столько на получение абстрактного «зеленого» статуса, сколько на закрепление локального экономического содержания проекта. В инвестиционном соглашении целесообразно заранее определять показатели привлечения местных подрядчиков и работников, порядок взаимодействия по дорожной и сетевой инфраструктуре, земельные условия и механизмы общественного контроля. При таком подходе ветропарк может стать частью долгосрочной стратегии развития территории, а не изолированным энергетическим объектом.

Список использованных источников

1. Юрченко И.В. Обзор рынка ветроэнергетики России // Экономические науки. – 2023. – № 220. – С. 18–24. – DOI 10.14451/1.220.18. – EDN OFXGXC.

2. Бутузов В.А., Безруких П.П., Грибков С.В. Сто лет развития ветроэнергетики в России. Часть 1 // Окружающая среда и энерговедение. – 2021. – № 3. – С. 8–24. – DOI 10.5281/zenodo.5547003. – EDN EHEYSD.

3. Крюков В.А., Жданеев О.В., Яценко В.А., Фролов К.Н. Постоянные неодимовые магниты в российской ветроэнергетике // Вестник Российской академии наук. – 2023. – Т. 93, № 5. – С. 428–438. – DOI 10.31857/S0869587323050067. – EDN VWFBAV.

4. Бутузов В.А., Безруких П.П., Елистратов В.В. Развитие возобновляемой энергетики России в XX–XXI веках // Энергия: экономика, техника, экология. – 2022. – № 2. – С. 54–63. – DOI 10.7868/S0233361922020070. – EDN ZPNHQA.

5. Максимцев И.А., Костин К.Б., Городилов К.А., Онуфриева О.А. Развитие энергетического сектора Российской Федерации на основе инновационных принципов зеленой экономики // Вопросы инновационной экономики. – 2022. – Т. 12, № 2. – С. 1165–1184. – DOI 10.18334/vinec.12.2.114809. – EDN NFJPTM.

6. Артюшевская Е.Ю. Развитие возобновляемой энергетики в Российской Федерации // Вестник Амурского государственного университета. Серия: Естественные и экономические науки. – 2022. – № 97. – С. 107–110. – DOI 10.22250/20730268_2022_97_107. – EDN HCWNSL.

7. Абдурахманов Д.М. Экономическая эффективность внедрения ветроэнергетики в Республике Дагестан // Вестник МИРБИС. – 2024. – № 1. – С. 161–163. – DOI 10.25634/MIRBIS.2024.1.17. – EDN WYESFE.

8. Алхасов А.Б., Аликеримова Т.Д., Джаватов Д.К., Ниналалов С.А. Мировой опыт стимулирования и поддержки возобновляемой энергетики и перспективы его применения в России // Региональные проблемы преобразования экономики. – 2021. – № 4 (126). – С. 7–20. – DOI 10.26726/1812–7096–2021–4–7–20. – EDN YOVVFF.

9. Гухман Г.А. Развитие использования возобновляемых источников энергии // Энергия: экономика, техника, экология. – 2020. – № 4. – С. 32–37. – DOI 10.7868/S0233361920040060. – EDN FZURVI.

WIND OF CHANGE: WIND POWER GENERATION AS A FACTOR OF LOCAL ECONOMIC DEVELOPMENT IN THE STEPPE REGIONS OF BASHKORTOSTAN

D.P. Markov

Bashkir Academy of Public Administration and Management under the Head of the Republic of Bashkortostan, Ufa, Russia

The article examines the potential of using wind energy projects not only as a source of low–carbon electricity but also as an instrument for local economic development. Using the example of a hypothetical 25 MW wind farm project for the western part of the Republic of Bashkortostan, a scenario model has been developed that accounts for capital investments, employment, procurement from local suppliers, land lease payments to land users, and infrastructure effects. Unlike a simplified approach where the entire tax flow is automatically attributed to the municipal budget, this study distinguishes between the effect on the territory and the actual revenues of the local budget. It is demonstrated that the most sustainable local outcome is formed not by a single tax, but by a combination of wages, localization of contracts, land leases, service sector employment, and infrastructure investments. The conditions under which a wind farm can become a growth point for a rural area have been identified, along with factors capable of significantly reducing the expected impact.

Keywords: wind power, renewable energy sources, Republic of Bashkortostan, regional economy, municipal development, investment project, localization, employment, infrastructure, wind farm.

УДК 347.72

ЗАЩИТА КОРПОРАТИВНЫХ ПРАВ В РОССИЙСКОМ ПРАВЕ: МЕЖДУ ФОРМАЛЬНОЙ РЕГЛАМЕНТАЦИЕЙ И РЕАЛЬНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ

М.–Э.М. Мачигов[1], З.Т. Абдулаева[1], Э.С.–М. Ахъядов[2]

[1]Грозненский государственный нефтяной технический университет им. М.Д. Миллионщикова,
[2]Чеченский государственный университет им. А.А. Кадырова, г. Грозный, Россия

В статье рассматриваются современные подходы к защите корпоративных прав в российском праве. Особое внимание уделено судебной защите, положению миноритарных акционеров, восстановлению корпоративного контроля и проблеме действий мнимых органов юридического лица. На основе работ Л.А. Абдуллаевой, П.В. Трофимова, А.И. Абдуллаева, В.К. Левашова и М.Н. Придворовой сделан вывод о том, что действующая система защиты корпоративных прав уже содержит широкий набор инструментов, но её слабым

местом остаётся не отсутствие способов защиты, а сложность их точного выбора в конкретном корпоративном конфликте.

Ключевые слова: Корпоративные права, корпоративный спор, миноритарный акционер, корпоративный контроль, мнимые органы, судебная защита, акционерное общество.

Корпоративные права в российском праве уже нельзя рассматривать как узкий набор полномочий участника общества. На практике они затрагивают управление, доступ к информации, участие в прибыли, контроль за действиями органов юридического лица, оспаривание решений, защиту от недобросовестного поведения мажоритариев и восстановление утраченного положения в корпорации. Именно здесь возникает главная трудность. Закон вроде бы даёт участнику корпорации достаточно средств защиты, но в реальном конфликте эти средства часто начинают конкурировать друг с другом.

Л.А. Абдуллаева справедливо связывает актуальность темы с ростом внутрикорпоративных конфликтов. Автор отмечает, что «корпоративные права сторон гражданских правоотношений подвергаются всё более серьезным рискам» [1, с. 117]. Эта фраза важна не только как общее указание на проблему. В ней виден практический нерв корпоративного права. Участник общества может формально сохранять долю, статус акционера или запись в реестре, но фактически быть отстранённым от влияния на компанию. Бумажное право остаётся. Реальный контроль исчезает.

Поэтому защита корпоративных прав должна оцениваться не по количеству норм, а по тому, способен ли выбранный способ вернуть участнику реальное положение внутри корпорации. Обычное признание решения недействительным не всегда решает проблему. В отдельных ситуациях оно лишь фиксирует нарушение, но не восстанавливает баланс сил. Например, если спор связан с незаконным изменением состава участников, выводом активов или подменой директора, одной формальной отмены решения может быть недостаточно.

М.Н. Придворова обращает внимание на другую сторону вопроса. По её позиции, корпоративные отношения имеют многоаспектный характер и закрепляются не только в законах, но и во внутренних документах корпорации [5, с. 391]. С этим трудно спорить. В реальной компании устав, корпоративный договор, положение о совете директоров, порядок созыва собрания и регламент раскрытия информации иногда имеют не меньшее значение, чем общая норма ГК РФ. Нарушение может быть спрятано именно там, в деталях процедуры.

Автор считает, что не стоит переоценивать внутренние документы. Они помогают организовать корпоративную жизнь, но не всегда защищают слабого участника. Если контролирующий акционер влияет на исполнительный орган, собрание, документооборот и доступ к информации, формальные правила начинают работать избирательно. В такой ситуации судебная защита остаётся основным способом восстановления нарушенного баланса.

П.В. Трофимов особенно убедительно раскрывает эту проблему на примере миноритарных акционеров. Автор пишет, что «количество прав у акционеров одинаковое, однако доступ к механизмам их реализации разный» [2, с. 174]. Это, пожалуй, одна из самых точных характеристик положения минорита-

рия. Закон не говорит, что малый акционер хуже крупного. Но корпоративная реальность устроена иначе. Акционер с 1 или 3 процентами акций имеет право на защиту, но его возможности повлиять на собрание, заблокировать сделку или добиться раскрытия информации заметно слабее.

Здесь появляется важный авторский вывод. Защита миноритариев не должна сводиться только к борьбе с прямыми нарушениями. Опасность часто лежит в более мягких формах давления. Например, миноритария не лишают акций, но не дают полноценной информации. Его не исключают из общества, но принимают решения без реального учёта его позиции. Ему не запрещают голосовать, но структура владения и аффилированность крупных участников заранее делают голосование предсказуемым. Формально процедура соблюдена. По существу, баланс уже нарушен.

Особое место занимает восстановление корпоративного контроля. А.И. Абдуллаев рассматривает его как специальный способ защиты прав участников корпорации и связывает его появление с длительным развитием судебной практики и законодательства [3, с. 133]. Прямая ценность этого способа в том, что он направлен не просто на признание нарушения, а на возвращение участнику утраченного положения. Для корпоративного права это принципиально. Иногда важно не наказать нарушителя, а вернуть долю, влияние, возможность голосовать и участвовать в управлении.

Корпоративный контроль нельзя понимать только как владение контрольным пакетом. Он шире. Он проявляется в способности влиять на решения, блокировать нежелательные действия, получать экономический результат от участия и контролировать ключевые управленческие процессы. Потеря контроля может произойти не только через прямое отчуждение доли. Она возможна через цепочку сделок, недостоверные записи, спорные решения собраний, смену директора, размывание участия или вывод активов. В таких ситуациях классические способы защиты выглядят слишком узкими.

Не менее показателен подход В.К. Левашова к действиям мнимых органов юридического лица. Автор подчёркивает, что «проблема не исчерпывается сведениями ЕГРЮЛ, поскольку “практика применения законодательства о юридических лицах показывает” более сложную картину» [4, с. 96]. Здесь конфликт становится особенно острым. Есть интересы участников корпорации, которые не хотят отвечать за действия лица, незаконно занявшего место директора. Есть интересы добросовестных контрагентов, которые ориентировались на публичные сведения и не могли видеть внутренний корпоративный спор.

На наш взгляд, именно этот блок показывает слабое место российской модели. Защита корпоративных прав иногда достигается за счёт снижения устойчивости гражданского оборота. Если сделку, совершённую мнимым директором, легко признать ничтожной только из–за порока его избрания, добросовестный контрагент оказывается заложником чужого корпоративного конфликта. Но если полностью защищать контрагента, участники общества могут потерять активы из–за незаконной смены органа управления. Простого ответа здесь нет.

Левашов предлагает сместить акцент на осмотрительность третьего лица при вступлении в отношения с юридическим лицом [4, с. 96]. Такой подход вы-

глядит более жизненным. Суд должен смотреть не только на то, был ли директор избран безупречно, но и на то, что видел контрагент. Проверял ли он документы. Были ли признаки корпоративного конфликта. Не была ли сделка явно невыгодной. Не происходило ли отчуждение ключевого имущества в спешке. Для крупных сделок и сделок с активами компании такая проверка должна быть строже, чем для обычных хозяйственных операций.

Мы считаем, что система защиты корпоративных прав сегодня развивается сразу в нескольких направлениях. Первое направление связано с универсальными средствами гражданского права, включая признание права, восстановление положения, возмещение убытков и оспаривание сделок. Второе касается специальных корпоративных способов, например, оспаривания решений органов, защиты миноритариев и восстановления корпоративного контроля. Третье направление выходит на границу корпоративного и публичного права, когда спор затрагивает ЕГРЮЛ, действия регистрирующего органа, судебные процедуры и публичную достоверность сведений.

По нашему мнению, проблема не в том, что российскому праву не хватает инструментов. Их уже много. Проблема в другом. Суду, участнику общества и представителю нужно правильно понять природу нарушения. Если участника лишили информации, нужен один способ. Если его вытеснили из управления через недобросовестное голосование, другой. Если произошло незаконное перераспределение долей, третий. Если активы ушли через мнимого директора, четвёртый. Ошибка в выборе способа защиты может стоить больше, чем само нарушение, потому что время в корпоративном конфликте почти всегда работает против пострадавшей стороны.

Наиболее перспективным видится не простое расширение перечня способов защиты, а их более точная систематизация. Корпоративное право нуждается в ясной логике выбора средства защиты. Для миноритариев важен доступ к информации и реальная возможность судебного контроля за злоупотреблениями большинства. Для участников, утративших влияние, важен механизм восстановления корпоративного контроля. Для самой корпорации важна защита от мнимых органов и недобросовестного вывода активов. Для оборота важна предсказуемость последствий сделок.

Формальная защита уже не отвечает сложности корпоративных конфликтов. Нужна защита, которая возвращает не только юридический статус, но и реальную управленческую позицию. В этом и состоит главный вывод. Корпоративное право должно защищать не абстрактного участника, записанного в реестре, а реального субъекта корпоративной жизни, который вкладывает имущество, принимает риск и вправе рассчитывать, что его участие не будет превращено в пустую запись.

Список использованных источников

1. Абдуллаева Л.А. Способы защиты корпоративных прав. Современное состояние и перспективы развития // Вестник науки. 2025. № 3 (84). Т. 5. С. 117–124.

2. Трофимов П.В. Защита корпоративных прав миноритарных акционеров // Московский государственный юридический университет им. О.Е. Кутафина. 2025. С. 171–192.

3. Абдуллаев А.И. Восстановление корпоративного контроля как особый способ защиты прав участников корпорации // Закон и право. 2025. № 5. С. 133–137. DOI 10.24412/2073–3313–2025–5–133–137.

4. Левашов В.К. Защита корпоративных прав от действий мнимых органов // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. 2025. № 1. С. 96–106. DOI 10.52452/19931778_2025_1_96.

5. Придворова М.Н. Законодательная регламентация защиты корпоративных прав // Право. История и современность. 2024. Т. 8. № 3. С. 391–399. DOI 10.17277/pravo.2024.03.pp.391–399.

THE PROTECTION OF CORPORATE RIGHTS IN RUSSIAN LAW: BETWEEN FORMAL REGULATION AND REAL EFFECTIVENESS.

M.–E. M. Machigov[1], Z. T. Abdulaeva[1], E. S.–M. Akhlyadov[2]

[1]M.D. Millionshchikov Grozny State Petroleum Technical University,
[2]A.A. Kadyrov Chechen State University,
Grozny, Russia

The article examines modern approaches to the protection of corporate rights in Russian law. Special attention is paid to judicial protection, the legal position of minority shareholders, restoration of corporate control, and the problem of actions performed by sham bodies of a legal entity. Based on the works of L.A. Abdullaeva, P.V. Trofimov, A.I. Abdullaev, V.K. Levashov and M.N. Pridvorova, the article concludes that the current system of corporate rights protection already contains a wide range of legal instruments. However, its weak point lies not in the absence of protective mechanisms, but in the difficulty of choosing the appropriate remedy in a specific corporate conflict.

Keywords: Corporate rights, corporate dispute, minority shareholder, corporate control, sham bodies, judicial protection, joint–stock company.

УДК 347.72

ЗАЩИТА ПРАВ АКЦИОНЕРОВ В СОВРЕМЕННЫХ КОРПОРАТИВНЫХ ОТНОШЕНИЯХ. СУДЕБНЫЕ, УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ И САНКЦИОННЫЕ АСПЕКТЫ

М.–Э. М. Мачигов[1], З.Т. Абдулаева[1], Э.С.–М. Ахъядов[2]

[1]Грозненский государственный нефтяной технический университет им. М.Д. Миллионщикова,
[2]Чеченский государственный университет им. А.А. Кадырова,
г. Грозный, Россия

В статье рассматриваются современные подходы к защите прав акционеров в российском корпоративном праве. Особое внимание уделено корпоративным спорам, гарантиям судебной защиты, управлению корпоративными права-

ми, влиянию санкционных ограничений и проблемам реализации прав участников корпорации. На основе работ Ф.М. Сафаралиева, К.В. Емышевой, Я.С. Бутаковой, А.С. Гаврилова и Е.М. Балашова сделан вывод о том, что защита прав акционеров сегодня зависит не только от наличия формальных правовых механизмов, но и от способности участника реально воспользоваться ими в условиях корпоративного конфликта, информационной закрытости, санкционного давления и доминирования мажоритариев.

Ключевые слова: Корпоративные права, акционеры, корпоративный спор, миноритарии, санкционные ограничения, корпоративное управление, судебная защита.

Современная защита прав акционеров уже давно не сводится к классическому набору прав на участие в собрании, получение дивидендов и доступ к информации. На практике эти права часто существуют в виде юридической оболочки. Формально акционер остаётся участником общества, но его влияние на управление может быть минимальным. Особенно заметно это в ситуациях, когда мажоритарный участник контролирует повестку собрания, состав органов управления, документооборот и фактический доступ к корпоративной информации.

Ф.М. Сафаралиев рассматривает корпоративный спор как самостоятельную правовую категорию и подчёркивает, что «такие споры затрагивают фундаментальные элементы хозяйственного оборота, включая учреждение и управление юридическими лицами, распределение корпоративного контроля и защиту имущественных интересов корпорации и её участников» [1, с. 177]. Здесь важно не только процессуальное выделение корпоративных споров в отдельный режим. Гораздо важнее то, что корпоративный конфликт почти всегда развивается внутри компании раньше, чем попадает в суд. Судебное дело становится уже поздней стадией противоречия.

С этой позиции убедительно выглядит разграничение корпоративного конфликта и корпоративного спора. Сафаралиев отмечает, что «корпоративный конфликт не всегда перерастает в судебный спор, поскольку многие разногласия могут разрешаться внутренними корпоративными механизмами» [1, с. 178]. Авторская оценка здесь состоит в том, что российскому корпоративному праву не хватает именно сильной досудебной культуры. Формально корпоративная демократия существует. Есть собрания, уведомления, бюллетени, протоколы. Но если один участник заранее контролирует большинство голосов и доступ к документам, внутренние процедуры легко превращаются в имитацию согласования.

К.В. Емышева показывает проблему через содержание прав акционеров. Автор пишет, что «для становления акционером с полным набором прав и обязанностей достаточно владения одной акцией» [2, с. 436]. На первый взгляд это сильная гарантия. Даже минимальное участие даёт лицу статус акционера. Но в реальности одна акция почти не даёт управленческого веса. Она открывает доступ к правам, но не делает их одинаково эффективными для всех участников.

По нашему мнению, особенно показательно, что «Емышева выделяет зависимость корпоративных возможностей от количества и вида акций. Владение более чем 2 процентами обыкновенных акций даёт право вносить вопросы в повестку общего собрания и выдвигать кандидатов в органы управления, а владение более чем 10 процентами позволяет требовать созыва внеочередного общего собрания» [2, с. 437]. Эти пороги хорошо показывают внутреннюю иерархию акционерного статуса. Закон говорит об акционерах в общем виде, но фактическая корпоративная сила распределяется неравномерно. Участник с 0,5 процента и участник с 15 процентами находятся в разных правовых реальностях.

Из этого следует важный вывод. Защита прав акционеров должна учитывать не только сам факт нарушения, но и исходное положение участника внутри общества. Миноритарий часто нуждается не в абстрактном праве на обращение в суд, а в реальных инструментах получения информации, фиксации нарушений, блокирования явно недобросовестных решений и компенсации потерь. Без этого судебная защита становится дорогой и медленной реакцией на уже совершённое вытеснение.

А.С. Гаврилов связывает защиту прав акционеров с концепцией корпоративного управления. В его статье подчёркивается, что «современные вызовы включают цифровизацию, ESG–критерии и судебную практику, которые напрямую влияют на эффективность защиты прав акционеров» [3, с. 142]. Эта мысль важна тем, что защита прав акционеров выходит за пределы суда. Качество защиты зависит от того, насколько прозрачно устроена сама компания. Если корпоративное управление закрыто, суд лишь разбирает последствия. Если управление прозрачно, многие нарушения можно предотвратить до конфликта.

Гаврилов выделяет российскую модель корпоративного управления как гибридную, сочетающую элементы англо–американской и континентальной моделей, но с доминированием государства и мажоритарных акционеров [3, с. 145]. На практике это означает, что российский акционер нередко сталкивается не просто с корпоративным спором, а с асимметрией влияния. Один участник может контролировать принятие решений, другой только оспаривать последствия. Такая модель требует более тонкой настройки гарантий защиты, потому что формальное равенство акционеров не устраняет фактического неравенства.

Я.С. Бутакова добавляет к этой проблеме новый пласт. Санкционные ограничения изменили корпоративную среду сильнее, чем это могло показаться в первые месяцы после их введения. Автор прямо указывает, что «современные санкции затрагивают важные права акционеров, включая право на получение дивидендов, участие в общих собраниях, право голоса и занятие предпринимательской деятельностью» [4, с. 77]. Это уже не внутренняя проблема конкретного общества. Внешнеполитический фактор стал частью корпоративной реальности.

Прямая цитата Бутаковой особенно точно передаёт пределы правовой защиты в таких условиях. Автор подчёркивает, что «ни один из приведенных в статье способов не является гарантией полного исключения санкционных рис-

ков для акционеров и защиты/восстановления корпоративных прав в полном объеме» [4, с. 90]. С этим выводом трудно не спорит. Санкционные риски плохо укладываются в привычную гражданско–правовую логику. Акционер может не нарушать корпоративные обязанности, но его права всё равно ограничиваются из–за внешнего режима регулирования, банковских блокировок, запретов на сделки или невозможности получать дивиденды через привычные каналы.

На этом фоне особенно полезно деление механизмов защиты на корпоративные и договорные. Бутакова относит к корпоративным способам изменение структуры владения компанией, а к договорным способам опционное соглашение и корпоративный договор [4, с. 78]. Авторский комментарий здесь простой. В новых условиях защита акционера начинается не после нарушения, а на стадии структурирования владения. Если участники заранее не продумали санкционные, управленческие и информационные риски, последующая судебная защита может оказаться неполной.

Е.М. Балашов рассматривает более базовый, но не менее значимый уровень проблемы. По его мнению, ст. 65.2 ГК РФ закрепляет фундаментальные принципы участия в корпорации, включая участие в управлении, получение информации, обжалование решений органов управления, требование возмещения убытков и оспаривание сделок [5, с. 63]. Это ядро корпоративного статуса. Но именно вокруг этих прав возникает большинство практических конфликтов.

Балашов справедливо обращает внимание на необходимость конкретизации права участников корпорации на получение информации. Автор указывает, что существующие формулировки допускают двусмысленное толкование относительно объёма раскрываемой информации, порядка доступа к ней и возможности ограничения распространения сведений в целях защиты коммерческой тайны [5, с. 63]. На практике это одна из самых болезненных точек. Общество может ссылаться на коммерческую тайну, внутренний порядок доступа, отсутствие полномочий у заявителя или технические причины. Акционер получает не отказ в чистом виде, а затягивание. И именно такое затягивание часто делает последующую защиту менее эффективной.

В итоге можно выделить несколько уровней защиты прав акционеров. Первый уровень связан с материальными правами. Это участие в управлении, дивиденды, информация, отчуждение акций, участие в распределении имущества. Второй уровень относится к процессуальным возможностям. Это оспаривание решений, предъявление исков, корпоративные споры, судебная квалификация нарушений. Третий уровень касается организационной среды. Здесь важны корпоративное управление, цифровизация процедур, прозрачность собраний, фиксация голосования, доступ к документам. Четвёртый уровень появился особенно резко после 2022 года. Это санкционные и контрсанкционные ограничения, которые могут блокировать даже те права, которые внутри российского корпоративного права выглядят гарантированными.

Автор считает, что дальнейшее развитие защиты прав акционеров должно идти не только через расширение перечня исков. Более важной выглядит точная настройка уже существующих механизмов. Нужны понятные правила до-

ступа к информации, более предсказуемые процедуры уведомления, ясные критерии недобросовестного поведения мажоритариев, эффективные досудебные инструменты и аккуратная адаптация корпоративных договоров под санкционные риски. Только в таком случае защита перестанет быть формальным правом на спор и станет реальным способом сохранить участие в корпорации.

Список использованных источников

1. Сафаралиев Ф.М. Корпоративные споры. Понятие, виды, критерии квалификации и судебная практика // Humanities, Social–Economic and Social Sciences. 2025. № 8. С. 177–184. DOI 10.24412/2220–2404–2025–8–23.

2. Емышева К.В. Управление и контроль корпоративными правами и обязанностями акционеров // Вестник науки. 2025. № 6 (87). Т. 1. С. 435–444.

3. Бутакова Я.С. Правовые способы защиты прав акционеров в условиях санкционных ограничений // Теоретическая и прикладная юриспруденция. 2025. № 1 (23). С. 77–91. DOI 10.22394/3034–2813–2025–5–77–91. EDN AQIMFF.

4. Гаврилов А.С. Правовые гарантии защиты прав акционеров в структуре концепции корпоративного управления // Вестник науки. 2025. № 10 (91). Т. 4. С. 142–150.

5. Балашов Е.М. Права и обязанности участников корпорации. Теоретические и практические аспекты // Частно–правовые, цивилистические науки. 2025. С. 62–66.

PROTECTION OF SHAREHOLDERS' RIGHTS IN MODERN CORPORATE RELATIONS. JUDICIAL, MANAGERIAL AND SANCTIONS ASPECTS

M.–E. M. Machigov[1], Z. T. Abdulaeva[1], E. S.–M. Akhlyadov[2]

[1]M.D. Millionshchikov Grozny State Petroleum Technical University,
[2]A.A. Kadyrov Chechen State University,
Grozny, Russia

The article examines modern approaches to the protection of shareholders' rights in Russian corporate law. Special attention is paid to corporate disputes, guarantees of judicial protection, management of corporate rights, the impact of sanctions restrictions, and problems related to the exercise of the rights of corporation participants. Based on the works of F.M. Safaraliyev, K.V. Emysheva, Ya.S. Butakova, A.S. Gavrilov and E.M. Balashov, the article concludes that the protection of shareholders' rights today depends not only on the existence of formal legal mechanisms, but also on the participant's actual ability to use them in conditions of corporate conflict, informational opacity, sanctions pressure and dominance of majority shareholders.

Keywords: Corporate rights, shareholders, corporate dispute, minority shareholders, sanctions restrictions, corporate governance, judicial protection.

УДК 339.3:004.8

ВЛИЯНИЕ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЙ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ

И.Б. Мигачев

г. Барнаул, Россия
ORCID: 0000–0001–5258–6187

В данной работе рассматривается вопрос влияние цифровизации и технологий искусственного интеллекта на эффективность и конкурентоспособность предприятий розничной торговли РФ. На основе проанализированных работ и статистических данных выявлены наиболее значимые тенденции развития розничной торговли в целом и особенности присущие сфере интернет–продаж. Особое внимание уделено внедрению технологий искусственного интеллекта в процесс динамического ценообразования организаций ритейла. Обоснована роль данной технологии в деле повышения маржинальности продаж, потребительской лояльности и общей конкурентоспособности компании.

Ключевые слова: искусственный интеллект, розничная торговля, конкурентоспособность, динамическое ценообразование, эффективность, персонализация, цифровизация.

Всеобъемлющий процесс цифровизации, протекающий в последние два десятилетия существенно повлиял на деятельность организаций самых разных форм, ведущих свою деятельность во всевозможных отраслях. Более всего это коснулось организаций, тесно связанных с обработкой информации и компаний, создающих нематериальный продукт, а менее всего – предприятий из сферы строительства или добычи полезных ископаемых. В таких сферах, как бытовые и ремонтные услуги, а также в области медицинского обслуживания, на данный момент наблюдается не очень высокий уровень цифровизации и автоматизации деятельности за счет использования технологий искусственного интеллекта. Однако взаимодействие с клиентами, маркетинговая деятельность и ряд других значимых аспектов, в данных отраслях, были существенно трансформированы под влиянием процесса цифровизации. Но наибольший интерес вызывает сфера ритейла, с одной стороны сохранившая все имеющиеся функции и социальные роли, а с другой – использующая большинство современных цифровых инструментов «на максимум». Кроме того, именно в этой отрасли в РФ наблюдается наиболее существенное конкурентное противостояние ряда крупных игроков и огромного числа компаний относящихся к субъектам МСП [1].

На данный момент можно с уверенностью утверждать, что в рамках конкурентной борьбы именно использование современных цифровых технологий стало одним из основных инструментов роста эффективности операционной деятельности организаций розничной торговли. Поскольку именно организации, который могут предсказывать предпочтения своих потребителей и опера-

тивно реагировать на изменения, происходящие на рынке, добиваются лучших финансовых показателей и формируют конкурентные преимущества в долгосрочной перспективе [2, 3].

При этом сама, довольно нестабильная, внешняя среда создает крайне благоприятные условия для внедрение цифровых решений в деятельность организаций, поскольку возможный объем инвестиций в такие решения не имеет жестких ограничений. Так как получить положительный ROI (возврат инвестиций) можно как при несущественных вложениях, доступных малому бизнесу, так и при реализации крупного проекта по автоматизации или системы динамического ценообразования, доступного только небольшому числу крупнейших игроков на рынке.

В целях проведения полноценного анализа рассмотрим саму отрасль розничной торговли и ключевые тенденции, наблюдаемые в ней. Для этого рассмотрим динамику оборота розничной торговли в стране за последнее время и более ранние периоды (рисунок 1).

Для наглядности, приведем показатели Росстата по обороту розничной торговли в РФ к ценам 2025 года. Для чего используем отраслевой дефлятор, рассчитанный по индексу физического объема Росстата [4].

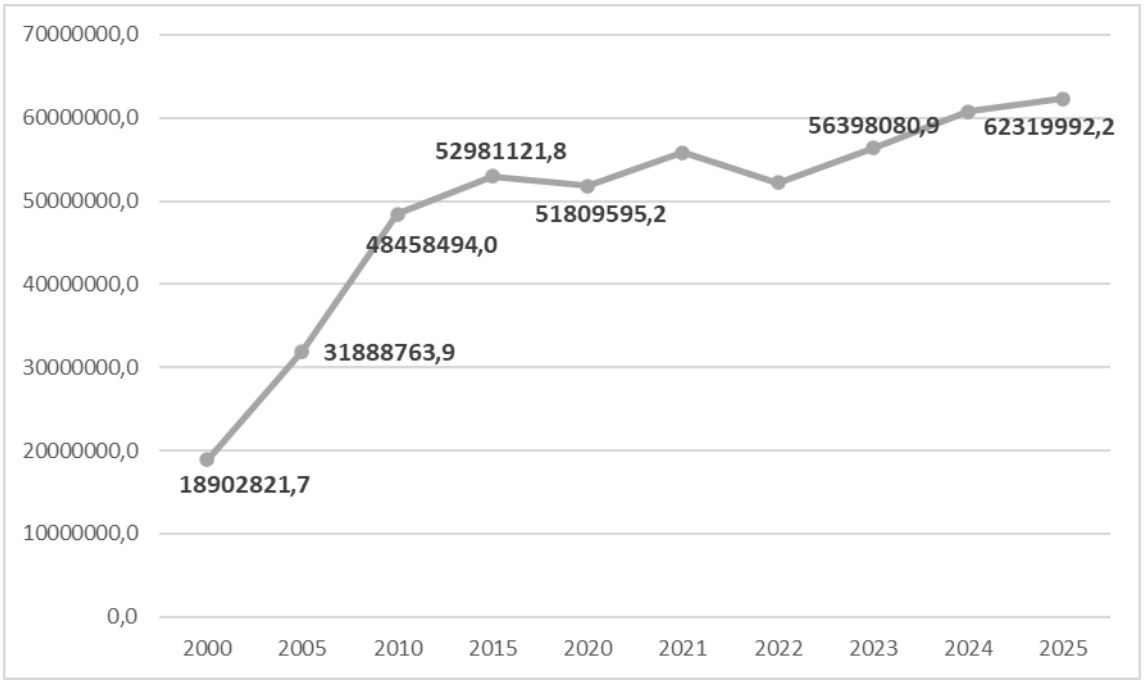


Рисунок 1 – Динамика оборота розничной торговли в ценах 2025 года, млн руб.

Из данных отчетливо видно, что рынок розничной торговли крайне активно рос в период с 2000 по 2010 гг. А с 2015 года наблюдалась длительная стагнация, однако в последние годы (с 2023 г.) наблюдается ощутимый рост показателя, который все же существенно уступает показателям двухтысячных годов. Такая динамика наглядно демонстрирует, что рост объемов продаж одной организации, достижим по большей части, только за счет сокращения рыночной доли других организаций.

А основной тенденцией последнего десятилетия стало активное развитие интернет–торговли. Которая с одной стороны развивается за счет предоставле-

ния новых продуктов потребителям, с другой – за счет захвата рынков ранее принадлежавших простым офлайн–ритейлерам, а с третьей – за счет роста объемов трансграничной торговли, ранее практически недоступной розничному покупателю. С 2018 по 2025 гг. доля продаж через интернет в общем объеме оборота розничной торговли выросла с чуть более чем 5 % до почти 19 % (рисунок 2) [5].

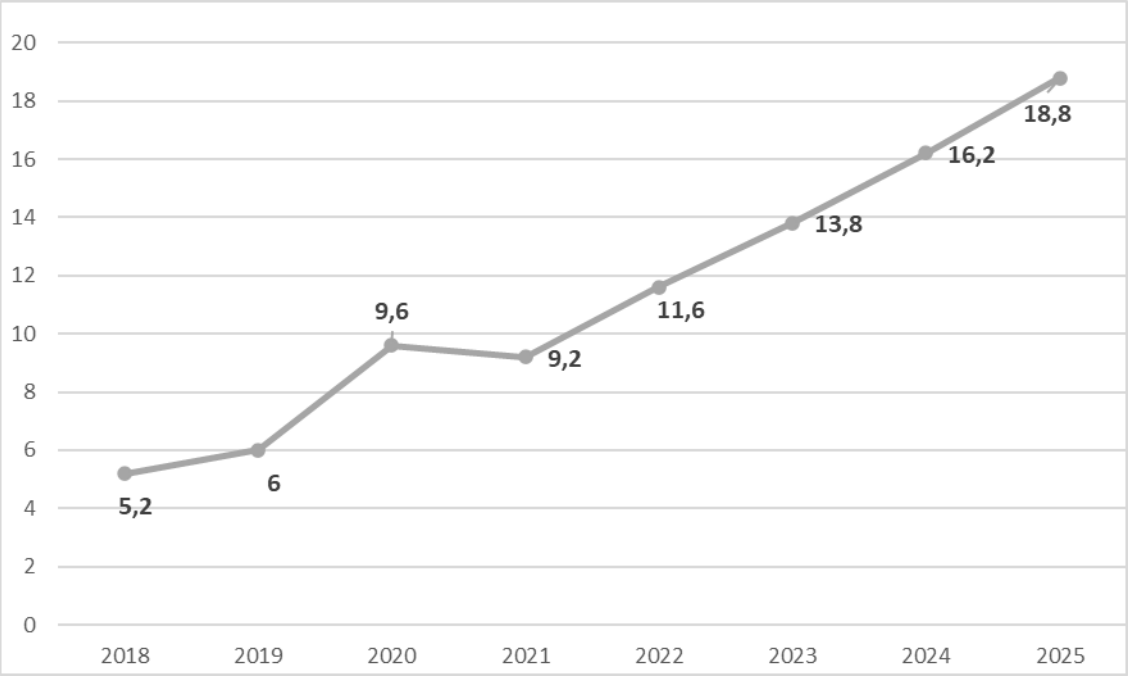


Рисунок 2 – Доля продаж совершенных с использованием интернета в общем объеме оборота розничной торговли в РФ, %

К основным технологиям, формирующим конкурентоспособность предприятий ритейла на сегодняшний день, обычно относят: нейросетевые модели, аналитику больших данных (Big Data), интернет вещей, элементы дополнительной реальности (виртуальная реальность – VR и дополненная реальность – AR) и даже отчасти составляющие блокчейн решений. Применение данных инноваций позволяет увеличивать онлайн и офлайн продажи за счет персонализированных предложений, улучшения сервиса, сокращения операционных затрат и конечно же за счет более точного прогнозирования спроса на продукцию (услуги) организации. Что в конечном счете приводит к росту клиентской базы, повышению лояльности потребителей, и как следствие к увеличению продаж, доли рынка и прибыли [6].

По мнению автора наиболее перспективным направлением выглядит применение технологий искусственного интеллекта и больших данных для формирования механизма динамического ценообразования и выработки персонализированного подхода к каждой группе клиентов. Например, в работе Н.Ю. Ершова и др. авторы утверждают и разумно обосновывают тот факт того, что фиксированные цены недостаточно быстро реагируют на изменение спроса, действия конкурентов, состояние товарных запасов и трансформирующиеся предпочтения покупателей [7].

Исходя из этого, автору представляется, что механизм динамического ценообразования должен строиться по следующему алгоритму: прежде всего необходимо собрать данные из всех доступных источников, как об имеющихся потребителях, так общие сведения о текущей и прошлой динамике развития рынка; далее модель основанная на искусственном интеллекте анализирует исторические цены, совершенные продажи, и динамику спроса, а также цены и условия предлагаемые конкурентами; после чего формируется обоснованное ценовое предложение. Учитывающее как потребность в росте маржинальности на данный момент, так и необходимость создания группы лояльных потребителей в долгосрочной перспективе. Кроме того, устанавливаемая цена определяется уровнем спроса, сезонностью, объемом имеющихся товарных запасов и действиями конкурентов.

В заключение следует подчеркнуть, что хотя конкурентоспособность и общая эффективность деятельности предприятий розничной торговли формируется под действием огромного числа внешних и внутренних факторов, именно протекающая в отрасли общая цифровизация процессов и применение алгоритмов искусственного интеллекта – является ключевым фактором, способным повысить эффективность деятельности организации из сферы ритейла. Игнорирование данных процессов почти наверняка приведет организацию к потере рыночной доли и отставанию от конкурентов по ключевым показателям эффективности.

Список использованных источников

1. Меньшиков, Е.И. Оценка влияния инновационных инструментов на конкурентоспособность в сетевом ритейле / Е.И. Меньшиков, А.Б. Конобеева // Вестник Московского финансово–юридического университета МФЮА. – 2022. – № 4. – С. 211–220. – DOI 10.52210/2224669X_2022_4_211.

2. Самохин, М.А. Оценка влияния цифровых технологий на конкурентоспособность рынка розничной торговли / М.А. Самохин // Путеводитель предпринимателя. – 2025. – Т. 18, № 2. – С. 56–63. – DOI 10.24182/2073–9885–2025–18–2–56–63.

3. Жубанов, А.Е. Искусственный интеллект в розничной торговле и электронной коммерции: улучшение пользовательского опыта через персонализацию, предсказательную аналитику и взаимодействие в реальном времени / А.Е. Жубанов, Н.Ю. Ульянин // Парадигма. – 2025. – № 5–6. – С. 73–79.

4. Статистические показатели розничной торговли и общественного питания. Росстат. URL: https://rosstat.gov.ru/statistics/roznichnayatorgovlya# (дата обращения: 11.08.2026)

5. Ассоциация компаний интернет–торговли (АКИТ). URL: https://akit.ru/ (дата обращения: 14.08.2026).

6. Чингариев, А.С. Цифровые технологии как фактор конкурентоспособности торговых сетей Евразийского экономического Союза на региональном и мировом рынках / А.С. Чингариев // Вестник евразийской науки. – 2026. – Т. 18, № 3. – DOI 10.15862/01ECVN326. – С. 1–16.

7. Ершов, Н.Ю. Специфика динамического ценообразования и персонализации цен в деятельности российских ритейлеров на основе использования Big Data и AI–решений / Н.Ю. Ершов, Д.Ю. Фраймович, П.А. Брылов // Известия Юго–Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. – 2026. – Т. 16, № 2. – С. 83–92. – DOI 10.21869/2223–1552–2026–16–2–83–92.

THE IMPACT OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE ON THE EFFICIENCY OF RETAIL ENTERPRISES

I.B. Migachev

Barnaul, Russia
ORCID: 0000–0001–5258–6187

This paper examines the impact of digitalization and artificial intelligence technologies on the efficiency and competitiveness of retail enterprises in the Russian Federation. Based on the analyzed works and statistical data, the most significant trends in the development of retail trade as a whole and the specific features inherent in the field of online sales have been identified. Special attention is paid to the implementation of artificial intelligence technologies in the process of dynamic pricing by retail organizations. The role of this technology in increasing sales margins, consumer loyalty, and the overall competitiveness of the company is substantiated.

Keywords: artificial intelligence, retail trade, competitiveness, dynamic pricing, efficiency, personalization, digitalization.

УДК 338.43:332.334.3

ИНВЕСТИЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ КАК ФАКТОР УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ АГРОПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА ЮЖНОГО ФЕДЕРАЛЬНОГО ОКРУГА

В.В. Муравлёва

ФГБНУ ВНИИ «Радуга»,
г. Коломна, Россия

В статье проводится анализ влияния инвестиционного обеспечения и динамики посевных площадей на устойчивое развитие агропромышленного комплекса Южного федерального округа (ЮФО). В исследовании отражена взаимосвязь между объемом инвестиций в основной капитал, индексом производства продукции сельского хозяйства и площадью сельскохозяйственных угодий. Выявлено колебание значений индекса производства при стабильном росте инвестиционных вложений. Наращивание инвестиций выступает стратегической мерой адаптации аграрного сектора к происходящим колебаниям. Обос-

новано, что для обеспечения устойчивого социально–экономического развития АПК региона необходим переход от экстенсивного расширения площадей к качественной модернизации производственной инфраструктуры за счет целевого инвестирования.

Ключевые слова: агропромышленный комплекс, устойчивое развитие, инвестиции в сельское хозяйство, индекс производства.

Обеспечение устойчивого социально–экономического развития агропромышленного комплекса является стратегическим приоритетом национальной безопасности Российской Федерации. Южный федеральный округ (ЮФО) традиционно выступает одним из главных аграрных доноров страны, обеспечивая значительную долю валового сбора зерновых, масличных культур, овощей и плодов. Данный регион относится к зоне земледелия с повышенными рисками высоких температур, частых засух и дефицитом естественного увлажнения в период вегетации. Целью данного исследования является оценка влияния инвестиционных вложений на устойчивое развитие агропромышленного комплекса Южного федерального округа. В исследовании используются методы статистического и сравнительного анализа данных. Информационную базу исследования составляют официальные данные Федеральной службы государственной статистики (Росстат) [1, 2].

Устойчивое функционирование сельскохозяйственного сектора определяется рациональным землепользованием и эффективностью инвестиционных вложений. В таблице 1 представлена взаимосвязь земельного обеспечения с финансовыми вложениями в сельскохозяйственное производство Южного федерального округа.

Таблица 1 – Динамика показателей инвестиционного развития сельского хозяйства Южного федерального округа

Показатель	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Темп роста, %
Посевные площади всех сельскохозяйственных культур, тыс. га	12954,7	13088,8	13597,3	13543,6	13379,5	103,3
Индекс производства продукции сельского хозяйства, % к пред. году	95,1	108,2	110,7	100,4	89,3	–
Инвестиции в сельское хозяйство, млн. руб.	47708,0	56899,0	67445,8	70590,7	71367,5	149,6

Источник: составлено автором на основе [1, 2].

Анализ данных выявил тенденцию увеличения посевных площадей в регионе. В 2020 году показатель земельного фонда имел значение 12954,7 тыс. га, в 2024 году – 13379,5 тыс. га (темп роста составил 103,3 %). Максимальное значение было зафиксировано в 2022 году и составило 13597,3 тыс. га. Индекс производства характеризуется стабильным ростом до 2022 года (рост составил 15,6 %). С 2023 года наблюдается снижение показателя до 89,3 % (на 19,4 %

относительно 2022 года). Экстенсивное расширение посевных площадей в Южном федеральном округе сопровождается снижением индекса производства сельскохозяйственной продукции. Указанная диспропорция свидетельствует о том, что количественные факторы роста нивелируются лимитирующим воздействием природно–климатических условий, в первую очередь – дефицитом естественного увлажнения.

Одновременно в отрасли фиксируется опережающий рост инвестиционной активности: объем инвестиций в сельское хозяйство увеличился с 47,7 до 71,4 млрд/ руб. (базисный темп роста – 149,6 %). Несмотря на почти полуторакратное наращивание финансового ресурса и расширение землепользования, индекс производства демонстрирует отрицательную динамику. Это подтверждает тезис о том, что в условиях зон рискованного земледелия традиционное масштабирование ресурсной базы не обеспечивает адекватной отдачи. Текущий вектор капитальных вложений выполняет не столько функцию экономического расширения, сколько роль вынужденного механизма компенсации агроклиматических рисков в период вегетации.

Сформировавшаяся макроэкономическая конъюнктура доказывает исчерпание потенциала экстенсивной модели аграрного развития. Климатические факторы выступают жестким ограничителем, обесценивающим земельные и финансовые ресурсы в периоды засух. Для нивелирования данного влияния необходима структурная трансформация инвестиционной политики региона. Приоритетным направлением финансирования должен стать переход от количественного наращивания посевных площадей к качественной модернизации производственного аппарата. Инвестиционный капитал требуется концентрировать на внедрении ресурсосберегающих и климатически адаптивных технологий, включая системы капельного орошения и селекцию засухоустойчивых культур, что позволит обеспечить непрерывность и стабильность агропроизводственного цикла независимо от колебаний гидрометеорологических условий.

Список использованных источников

1. Сельское хозяйство в России. 2025: Стат. сб. / Росстат. – М., 2025. – 81 с.

2. Регионы России. Социально–экономические показатели. 2025: Стат. сб. / Росстат. – М., 2025. – 1035 с.

3. Бандурина И.П., Бобрышева В.Е. Стратегическое значение мелиорированных земель для экономического развития регионов России // Вестник Академия знаний. – 2025. – № 1 (66). – С. 58–62. EDN: QOAIOP.

4. Экономико–математическая модель оценки государственных программ развития мелиорации в субъектах южного федерального округа / Ю.И. Сизов, Л.Н. Медведева, А.С. Плотников, Ю.Г. Оноприенко // Научные труды Вольного экономического общества России. – 2020. – Т. 223, № 3. – С. 478–487. – DOI 10.38197/2072–2060–2020–223–3–478–487. – EDN CCGBDJ.

5. Распоряжение Правительства РФ от 29 декабря 2022 г. № 4188–р «Об утверждении Стратегии развития мелиоративного комплекса Российской Федерации на период до 2030 года» // Официальный интернет–портал правовой ин-

формации. – 2022. – URL: http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202212290001 (дата обращения: 20.08.2026).

INVESTMENT SUPPORT AS A FACTOR OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE AGRO–INDUSTRIAL COMPLEX OF THE SOUTHERN FEDERAL DISTRICT

V.V. Muravleva

FSBSI All–Russian Research Institute «Raduga», Kolomna, Russia

The article analyzes the impact of investment support and the dynamics of sown areas on the sustainable development of the agro–industrial complex of the Southern Federal District (SFD). The study reflects the relationship between the volume of investments in fixed assets, the index of agricultural production and the area of agricultural land. A fluctuation in the values of the production index was revealed with a stable increase in capital investment. Increasing investment is a strategic measure of the adaptation of the agricultural sector to the current fluctuations. It is justified that in order to ensure sustainable socio–economic development of the agro–industrial complex of the region, a transition is needed from extensive land use to high–quality modernization of production infrastructure through targeted investment.

Keywords: agro–industrial complex, sustainable development, investments in agriculture, production index.

УДК 005.95:159.942

РОЛЬ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА В СОВЕРШЕНСТВОВАНИИ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ОРГАНИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ ESG–ТРАНСФОРМАЦИИ

Э.Г. Никифорова

Институт управления, экономики и финансов КФУ, г. Казань, Россия

В статье анализируется проблема формального восприятия ESG–повестки российскими компаниями, при котором социальные инициативы осознаются руководством как ограничения корпоративной культуры, а не как внутренне значимые ориентиры. Обосновывается необходимость перехода к аксиологической парадигме, предполагающей глубокое внутреннее принятие и усвоение ценностей сотрудниками. Показано, что ключевым инструментом такого перехода выступает системная работа с трансформацией абстрактных принципов ESG в личностно значимые смыслы.

Ключевые слова: устойчивое развитие, корпоративная культура, аксиологический подход

Современный этап развития российской экономики характеризуется переходом от декларативного принятия целей устойчивого развития к их практической реализации. Крупные промышленные холдинги, финансовые институты и государственные корпорации все активнее внедряют стратегии ESG (Environmental, Social, Governance). Однако эмпирические наблюдения и данные отраслевых исследований свидетельствуют о сохраняющемся разрыве между утвержденными на высшем уровне политиками и реальным поведением сотрудников на операционном уровне.

Причина этого диссонанса в доминирующей методологии внедрения – административном подходе, апеллирующем преимущественно к нормативам и отчетности. Такой подход игнорирует ценностно–смысловой аспект организационного поведения. Преодоление этого барьера требует аксиологического сдвига: смещения акцента с внешнего соответствия стандартам на внутреннюю перестройку ценностной структуры организации. Корпоративная культура перестает быть набором формальных лозунгов лишь тогда, когда декларируемые ценности становятся внутренними регуляторами поведения сотрудников. Диагностическим инструментом выступает эмоциональный фон коллектива, отражающий реальное принятие или отторжение стратегических приоритетов.

В классическом менеджменте эмоции долгое время трактовались либо как помеха рациональному принятию решений, либо как ресурс для поддержания так называемого «токсичного позитива» – требования демонстрировать энтузиазм вне зависимости от субъективных переживаний. Современный эмоциональный менеджмент предлагает принципиально иную парадигму – как когнитивная переработка сложных чувств и ключевой инструмент в нестабильные времен. Руководитель нового типа должен обладать компетенцией «контейнирования» коллективной тревоги – способностью принимать, осмысливать и трансформировать эмоциональное напряжение в конструктивный поиск решений.

Механизм влияния эмоционального менеджмента на совершенствование корпоративной культуры через аксиологическую призму реализуется по трем взаимосвязанным каналам.

Первый канал – перевод абстрактных принципов ESG в язык личного опыта. Такие понятия, как «декарбонизация», «биоразнообразие» или «независимый аудит», остаются чуждыми для повседневности рядового специалиста. Эмоционально компетентное лидерство связывает глобальные цели с локальной идентичностью и базовыми потребностями человека. Экологическая повестка привязывается к чувству сопричастности сохранению природы родного региона; социальная ответственность – к гордости за безопасные условия труда и защищенность коллег; качественное управление – к фундаментальной потребности в справедливости и доверии. Когда сотрудник видит, что экономия электроэнергии позволяет направить средства на модернизацию оборудования и сохранить рабочие места, ценность ресурсосбережения обретает личную значимость.

Второй канал – формирование психологической безопасности как основы социальной составляющей ESG. В российской практике социальный аспект устойчивого развития часто сводится к благотворительным проектам «внешнего» характера, тогда как внутренняя среда компании остается вне фокуса внимания. Психологическая безопасность – уверенность сотрудника в том, что он может признать ошибку, задать неудобный вопрос или предложить инновацию без страха наказания – представляет собой ключевой нематериальный актив социального капитала. Она не поддается имитации через формальные кодексы этики. Управление эмоциями создает среду, в которой критика текущих процессов воспринимается не как угроза руководству, а как вклад в общее дело. Это напрямую снижает текучесть кадров среди поколений Y и Z, для которых смысловая совместимость с работодателем нередко приоритетнее уровня материального вознаграждения.

Третий канал – легитимизация стресса трансформационного периода. Любая ESG–трансформация сопряжена с затратами – финансовыми, временными и когнитивными, что неизбежно порождает у персонала усталость, раздражение и скепсис. Эмоциональный менеджмент узаконивает право сотрудников на усталость, а регулярные рефлексивные сессии (например, ретроспективы в agile–командах), на которых обсуждаются не только KPI, но и эмоциональные реакции на принимаемые решения, позволяют снимать напряжение до его перехода в открытый конфликт или массовые увольнения.

Высокий уровень доверия уменьшает потребность в дорогостоящих системах тотального контроля исполнения регламентов. Рост психологической безопасности стимулирует поток инициатив снизу, ускоряя технологическую и экологическую модернизацию быстрее, чем любые внешние субсидии. Кроме того, снижается текучесть персонала, а, следовательно, и затраты на подбор, адаптацию и обучение новых сотрудников.

Таким образом, успешность ESG–трансформации российского бизнеса зависит не столько от объема инвестиций, сколько от качества человеческого взаимодействия. Аксиологический подход наполняет стратегию устойчивого развития личностным смыслом, а эмоциональный менеджмент обеспечивает «транспортную среду» для усвоения этих смыслов на уровне повседневных практик. Именно синергия осознанных ценностей и управляемых эмоций превращает декларацию о приверженности целям устойчивого развития в живую, самовоспроизводящуюся организационную культуру.

Список использованных источников:

1. Долженко Р.А. Институционализация ESG–повестки в России: социокультурный аспект // Журнал институциональных исследований. – 2024. –Т. 16, № 3.

2. Гоулман Д. Эмоциональный интеллект. Почему он может значить больше, чем IQ / пер. с англ. А.П. Исаевой. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2021. –544 с.

3. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: учебник для вузов. – 15–е изд., стер. – М.: Юрайт, 2023. – 381 с.

4. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство / пер. с англ. под ред. В.А. Спивака. – СПб.: Питер, 2022. – 352 с.

5. Федеральный закон от 02.07.2021 № 296–ФЗ «Об ограничении выбросов парниковых газов» // Собрание законодательства РФ. – 2021. – № 27 (часть I).

6. Доклад Всемирного экономического форума «The Future of Jobs Report 2023». – Женева: WEF, 2023.

7. Исследование центра НАФИ «Отношение россиян к социальным инвестициям бизнеса», 2024.

THE ROLE OF EMOTIONAL MANAGEMENT IN ENHANCING CORPORATE CULTURE AMIDST ESG TRANSFORMATION

E.G. Nikiforova

Institute of Management, Economics and Finance, Kazan Federal University, Kazan, Russia

The article analyzes the issue of how Russian companies often perceive the ESG agenda merely as a formality, with management viewing social initiatives as constraints on corporate culture rather than as intrinsically meaningful guiding principles. It argues for the necessity of shifting to an axiological paradigm–one based on the deep internal acceptance and internalization of values by employees. The study demonstrates that a key instrument for this transition is the systematic effort to transform abstract ESG principles into personally meaningful concepts.

Keywords: sustainable development, corporate culture, axiological approach

УДК 339.138:658.3

СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ТРЕБОВАНИЙ К МЕНЕДЖЕРУ ПО ПРОДАЖАМ В РИТЕЙЛЕ И IT–СФЕРЕ (НА ОСНОВЕ ВАКАНСИЙ С HH.RU ПО Г. КАЗАНИ)

А.А. Николаева, А.С. Юсупова

Казанский государственный энергетический университет, г. Казань, Россия.

В статье приведены итоги сравнительного анализа требований к менеджерам по продажам в двух крупных отраслях экономики Казани: розничной торговле (ритейл) и сфере информационных технологий (IT). На основе анализа 20 свежих вакансий с портала hh.ru установлены основные различия в востребованных профессиональных и личностных компетенциях. Полученные данные могут быть полезны студентам при выборе карьерного пути, а также HR–специалистам для отслеживания рыночных тенденций.

Ключевые слова: менеджер по продажам, ритейл, IT–сфера, анализ вакансий, hh.ru, Казань, компетенции.

Казань – один из крупнейших экономических центров России, где одновременно активно развиваются классическая розница (крупные торговые центры, федеральные сети) и IT–сектор (технополис «Синергия», IT–парк, множество компаний–разработчиков). Обе сферы нуждаются в менеджерах по продажам, но каждая предъявляет к кандидатам разные ожидания. Цель данной работы – на основе реальных данных выявить и обобщить эти различия. Для этого было проанализировано 20 вакансий с сайта hh.ru по городу Казани. Половина из них относилась к розничной торговле: магазины напольных покрытий, мебельные салоны, строительные гипермаркеты, точки продажи аксессуаров, одежды, обуви и техники. Среди узнаваемых брендов в этой группе – EKONIKA (обувь), Armani Exchange, lady & gentleman CITY в ТЦ «Мега», мебельный салон «Ангстрем», а также сеть магазинов техники «rebro». Вторая половина включала 10 вакансий из IT–сферы: компании–разработчики (2ГИС, Легалтэк), финтех–организации (Точка Банк, Т–Банк), телеком–операторы (МТС, B2B–телеком), EdTech–проекты (Тетрика, EasyCode), IT–агентство SMART и компанию «Айтат Цифровизация», работающую с решениями на 1С. Крупнейшие игроки в этой выборке – 2ГИС, Т–Банк, МТС и онлайн–школа «Тетрика». Анализировались ключевые навыки и общие требования, указанные в описаниях вакансий.

При внешней схожести профессии требования различаются существенно. Самое заметное отличие – работа с CRM–системами. В ритейле знание CRM требовалось только в двух случаях из десяти, а в IT – в шести. В IT–сфере CRM используется не просто как база клиентов, а как главный инструмент для управления воронкой продаж и коммуникации с заказчиком. Второе значимое различие – частота упоминания «холодных» продаж. В IT–секторе умение самостоятельно искать клиентов и совершать холодные звонки встречалось в половине вакансий, тогда как в рознице – только в каждом пятом объявлении. В розничной торговле покупатель, как правило, уже находится в магазине, поэтому задача продавца – качественно его обслужить, а не привлекать с нуля.

Некоторые показатели, напротив, оказались неожиданно схожими. Английский язык не требовался ни в одной из 20 вакансий – возможно, из–за ориентации компаний на локальный рынок Татарстана. Аналитические навыки (работа с Excel, отчётами) также почти не востребованы: лишь по одному случаю из десяти в каждой сфере. Коммуникабельность важна везде, но в рознице её значимость выше (90 % против 80 %). Ориентация на результат и выполнение планов продаж важна для обеих отраслей, причём в IT этот показатель даже немного выше (80 % против 70 %).

Отдельного внимания заслуживают условия труда и стартовые перспективы. В IT–вакансиях заметно чаще, чем в ритейле, предлагалась удалённая или гибридная занятость, а также возможность обучения за счёт компании с выплатой стипендии на период стажировки. В рознице же работодатели делали упор

на стабильность, фиксированный график и компенсацию питания. Для новичка это означает разный порог входа: в IT можно начать без опыта, пройдя оплачиваемое обучение, но придётся быстро осваивать цифровые инструменты; в розницу берут тоже без опыта, но работа с самого начала требует физического присутствия и активного живого общения.

Для студентов и начинающих специалистов выбор между ритейлом и IT–продажами должен опираться на личные качества и карьерные цели. Если человек любит живое общение, легко находит контакт, энергичен и не хочет осваивать сложные CRM – ему подойдёт розница, например магазины EKONIKA или Armani Exchange. Если же соискатель готов активно искать клиентов, хочет работать в быстрорастущей IT–отрасли и не боится цифровых инструментов (включая CRM) – его путь – IT–продажи, как в компаниях 2ГИС, Т–Банке или «Тетрике». При этом важно понимать, что английский язык и глубокая аналитика для большинства рядовых позиций не требуются, поэтому начать карьеру можно и без этих навыков.

Проведённое исследование подтверждает, что профессия «менеджер по продажам» фактически распалась на отраслевые специализации. Рынок труда в Казани чётко разделяет требования в зависимости от сферы деятельности компании. Даже внутри одной выборки – от обувного магазина до IT–гиганта – ожидания работодателей принципиально разные. Тот, кто понимает это и целенаправленно развивает нужные компетенции, получает преимущество перед теми, кто пытается быть универсалом. Практическая ценность работы заключается в том, что её результаты могут служить ориентиром для студентов при выборе первого места работы и планировании своего профессионального развития.

Список использованных источников

1. Баева О.Н., Шерстянкина Н.П. Выявление востребованных на рынке труда компетенций: опыт эмпирического исследования // Экономика труда. – 2018. – Т. 5. – № 3. – С. 835–850.

2. Гусев Я.Н. Критерии оценки эффективности работы команды в системе продаж // Лидерство и менеджмент. – 2023. – Т. 10. – № 2. – С. 439–450.

3. Афанасьева Т.С., Носкова И.В. Исследование зависимости между наличием у молодых специалистов навыков soft skills и их востребованностью на рынке труда в период пандемии COVID–19 // Экономика труда. – 2022. – Т. 9. – № 2. – С. 271–284.

4. Булгакова Д.А., Пономарева Е.В., Хацкелевич А.Н. Коммуникативные компетенции менеджера по личным продажам // Лидерство и менеджмент. – 2016. – Т. 3. – № 4. – С. 251–258.

5. Панасенко С.В., Стукалова И.Б., Мазунина Т.А. Направления развития современной розничной торговли // Российское предпринимательство. – 2018. – Т. 19. – № 3. – С. 599–608.

COMPARATIVE ANALYSIS OF REQUIREMENTS FOR A SALES MANAGER IN RETAIL AND THE IT SECTOR (BASED ON VACANCIES FROM HH.RU IN KAZAN)

A.A. Nikolaeva, A.S. Yusupova

Kazan State Power Engineering University, Kazan, Russia

The article presents the results of a comparative analysis of requirements for sales managers in two major economic sectors of Kazan: retail trade and the information technology (IT) sector. Based on the analysis of 20 recent vacancies from the hh.ru portal, the main differences in the demanded professional and personal competencies have been identified. The obtained data may be useful for students when choosing a career path, as well as for HR specialists for tracking market trends.

Keywords: sales manager, retail, IT sector, vacancy analysis, hh.ru, Kazan, competencies.

УДК 338.24

ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ СЕМЕЙНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В КАЛУЖСКОМ РЕГИОНЕ

С.А. Новосадов

Национальный исследовательский ядерный университет, Обнинский институт атомной энергетики – филиал, г. Обнинск, Россия

Актуальность выбранной темы исследования обусловлена необходимостью решению проблемы развития семейного бизнеса, как одного из перспективных направлений малого и среднего предпринимательства, способствующего улучшению качества жизни общества путем удовлетворения потребностей в товарах и услугах, сокращению уровня безработицы. Исследования проводилось на примере Калужского региона. Представленные результаты показывают степень отношения местных органов власти к данной проблематике, и какие меры предпринимаются для повышения вклада семейного бизнеса в общую экономику региона.

Ключевые слова: семейное предпринимательство, бизнес, брак, поддержка, инвестиции, юридические и правовые отношения, государственные программы, льготы.

Введение

Современная Российская экономика переживает нелегкие времена, в своем развитии, и прежде всего это касается последних лет, связанных с проведе-

нием СВО, уходом крупных иностранных компаний, наложением западных санкций. Как и прежде существенную роль в подъеме экономике, помимо крупных государственных и международных компаний играют субъекты малого и среднего предпринимательства (МСП). Наряду с этими институтами, в последнее время уверенно набирает темпы и такой вид бизнеса как семейное предпринимательство.

Основными субъектами семейного предпринимательства выступают члены семью, обусловленные родственными связями и близкими родственниками. Наличие инвестиционных средств и желание лиц находящихся в браке, осуществлять деятельность по производству товаров и услуг, говорит о потенциале такого рода деятельности, и требует со стороны государства пристального отношения к данному факту.

Однако проведенные исследования и полученные промежуточные результаты говорят, что в этой области еще достаточно проблем, связанные как с осуществлением самого бизнеса, так и с юридической и правовой стороной этого вопроса. Так выявлено, что «семейное предпринимательство, несмотря на огромный потенциал в решении различных социальных проблем, в полной мере не востребовано» [1].

Материалы и методы

В связи с изложенной проблематикой целью исследование является проведение анализа по выявлению проблем семейного предпринимательства со стороны органов региональной власти, в сфере как экономических, так и правовых вопросов. Основными задачами исследования определены: проведение анализа количества и доли субъектов МСП и семейного предпринимательства в регионе; оценка мер поддержки местных органов власти для улучшения условий ведения бизнеса; юридическая оценка условий хозяйствования семейного бизнеса; выявление ключевых проблем в данной области.

Методологической основой является применение комплексного подхода, основанного на методах сравнительного и контент–анализа документальных источников. Информационной базой послужили материалы Министерства экономического развития Калужской области.

Результаты

Вначале рассмотрим нравственно–этические предпосылки создания института семейного предпринимательства. Труд как социально–экономическая категория представляет собой сознательную, целенаправленную деятельность человека по созданию материальных и нематериальных благ. Причем эта деятельность, в существующих социально–экономических условиях рыночной экономики, может осуществляться, как минимум в двух формах.

Во–первых, обеспечивающая интеллектуальное и творческое развитие человека как личности, которая полностью или в большей части удовлетворяет его основные, на данный момент времени, потребности и мотивационные факторы.

Во–вторых, ограничивающее интеллектуальное и творческое развитие человека как личности. Это обуславливается тем, что многие семьи вынуждены

под давлением экономических и законодательных условий, формирующих рынок, осуществлять данную деятельность, для обеспечения семьи материальными и нематериальными благами, с целью выживания и обеспечения достойной жизни. При этом, они не в состоянии реализовать свои генетически заложенные возможности, поскольку государство не обеспечило их и общество, необходимыми средствами труда, которые они в одиночку создать не могут.

Исходя из представленных вариантов осуществления деятельности, можно заключить, что принятие решения о данном бизнесе, субъектом семейного предпринимательства, осуществляется исходя из двух предпосылок. На основании собственного личностного и нравственного выбора, исходя из имеющейся у него информации, стартовых средств и желании это осуществлять. А так же из–за давления сформированной либерально–буржуазной культурой и экономико–правовыми законами государства, ограничивающие его творческие способности. Что из них важнее это выбор каждого человека исходя из его нравственно–этического личностного развития.

Следующим нравственно–этическим фактором создания института семейного предпринимательства и его функционирования являются опора на брак и семейные ценности, которые лежат в основе создания семьи. Среди основных ценностей это любовь между мужчиной и женщиной, основанная на устойчивых эмоционально–чувственных долгосрочных отношениях. Причем эти отношения подкрепляются делами и поступками обоих супругов.

Если этого нет, то все попытки государства и инициативы снизу по внедрению института семейного предпринимательства будут тщетны, и вызовут лишь дополнительные проблемы: расторжение брака, необходимость раздела семейного супружеского бизнеса, активов и общей совместной собственности, создание фиктивных браков, поскольку это обеспечит бизнес дополнительными льготами и т.д.

Возможно, перечисленные выше нравственно–этические предпосылки, могут влиять на то, что законодательно данная инициатива вроде и поддерживается государством, но закона о семейном предпринимательстве пока еще нет.

На данный момент на региональном уровне только в 15–ти [2], а по некоторым данным в 21–ом регионе закреплен статус семейного предпринимательства. Например, в Республике Татарстан под семейным предпринимательством понимается – «…субъекты МСП, в которых не менее 50 % уставного капитала или трудовой деятельности принадлежит близким родственникам – супругам, родителям, детям, братьям и сёстрам, включая усыновлённых членов семьи».

Если говорить о правовом статусе семейного предпринимательства в Калужском регионе, то – «В Калужской области, которая по многим аспектам впереди в РФ, такого закона пока нет» [2].

Однако вопрос по развитию данной института предпринимательства активно ведется как на уровне местных органов власти, так и инициативы снизу, то есть граждан желающих этим заниматься.

В регионе данному вопросу уделяется внимание. К примеру, на базе Калужской Торгово–промышленной палаты (ТПП), была проведена встреча «Се-

мейный бизнес Калужской области: традиции, перспективы и поддержка со стороны власти», где были представлены семейные компании, такие как: Швейная фабрика «Дибони», агропромышленная компания «АгроТек», IT–компания «Астрал» и «Алгонт», производственные предприятия «Полигон ЖБЦ», МПК Сталь, Экон, ОКБ МЭЛ, «Элмат», Листон, строительная компания «Премиумстрой» и др.[3].

Так же было организовано мероприятие, где обсуждались перспективы развития региональных брендов и семейного бизнеса. В частности было отмечено, что – «В Калужской области действуют более 15 технологичных предприятий из разных отраслей, в которых семейные традиции способствуют укреплению экономики региона. Это – семейная ферма «Две деревни» по производству экологически чистых продуктов, компания «Мастер гриб» по выращиванию грибов, «Элмат», выпускающая мебель и кухонное оборудование, «Листон» – производитель медицинского оборудования и один из активных экспортеров региона, компания «Агротек», которая производит молочное оборудование, крупная полиграфическую компания «Илокс ЛТД», «Галантус», швейная фабрика «Дибони» [4].

В рамках мероприятия был представлен проект "Семейный бизнес", который представляет собой совместную инициативу Торгово–промышленной палаты Российской Федерации (ТПП РФ) и Торгово–промышленной палаты Калужской области (ТПП КО). Проект призван способствовать развитию малого и среднего бизнеса в Калужской области, созданию новых рабочих мест и улучшению экономической ситуации в стране. Цель проекта – поддержка и развитие семейного предпринимательства в России. Среди основных задач отмечаются:

– создание благоприятной среды для развития семейного предпринимательства. Это включает в себя разработку законодательных и нормативных актов, регулирующих деятельность семейных предприятий, а также предоставление консультационной и информационной поддержки.

– стимулирование интереса к семейному предпринимательству. Проект будет проводить информационные кампании, направленные на привлечение молодых людей и студентов к идее создания семейного бизнеса.

– обмен опытом и знаниями. Проект организует семинары, конференции и круглые столы, где участники смогут обмениваться опытом и знаниями в области семейного предпринимательства [5].

Если говорить о реальных результатах работы правительства Калужской области в области развития семейного предпринимательства, то доля малого и среднего бизнеса и семейного предпринимательства в экономике региона выглядят следующим образом (табл.1).

Таблица 1 – Доля малого и среднего бизнеса и семейного предпринимательства в экономике региона

Год	Доля МСП в ВРП, %	Количество субъектов в МСП,	Средняя численность работников МСП, тыс. чел.
2020	24,1	41374	1116637
2021	23,6	42413	109648
2022	24,7	42080	110881
2023	26,3	4277	109692
2024	26,6	44180	104779
2025	–	45740	104397
2026		46962 (на апрель)	103133 (апрель)

Источник: [7;8].

Данные таблицы, показываю, что за период 2020–2025 гг., количество субъектов МПС увеличилось на 12,1 %, а доля МПС в ВРП, увеличилась на 12,3 %. Тренд показывает сравнительно не высокий темп прироста. Это обусловлено сложностью экономической ситуации, связанной с появлением цифровых маркетплейсов, крупными сетевыми магазинами, являющихся основными конкурентами, а так же западными санкциями и ведением СВО.

К сожалению статистических данных, по количеству именно семейного бизнеса в регионе не ведется, но в этом направлении ведется активная работа со стороны Торгово Промышленной палаты, а так же структур так или иначе связаны с этим направлением. Для развития и стимулирования граждан к подобной предпринимательской деятельности, в регионе имеется широкая сеть различных видов поддержки как финансовой, так и организационно–информационной (табл.2).

Таблица 2 – Основные виды государственной и региональной поддержки деятельности семейного предпринимательства

№ п/п	Вид поддержки	Условия предоставления
	Финансовая поддержка	
1	Льготное финансирование от Государственного фонда поддержки предпринимательства Калужской области (ГФПП КО).	Льготное финансирование от Государственного фонда поддержки предпринимательства Калужской области (ГФПП КО). Фонд выдаёт микрозаймы на льготных условиях (от 5 %). Есть программы «Оборотный» и «Стандартный»: например, «Оборотный» подойдёт для пополнения оборотных средств, а «Стандартный» – для более масштабных задач. Также фонд помогает снизить залоговую нагрузку при получении кредита в банках–партнёрах.

№ п/п	Вид поддержки	Условия предоставления
2	Субсидии и гранты в конкретных отраслях	Если семейный бизнес связан с сельским хозяйством, можно подать заявку на грант на развитие семейной фермы или на развитие материально–технической базы. В других сферах тоже бывают целевые субсидии – например, на возмещение части затрат при приобретении оборудования, газификации, обустройстве объектов.
3	Участие в федеральных проектах	Федеральный проект «Семейные компании России». ТПП Калужской области выступает региональным оператором: компания может пройти отбор, получить статус участника и доступ к дополнительным ресурсам, менторству и сетям контактов.
4	Государственный фонд поддержки предпринимательства Калужской области.	Фонд выдаёт микрозаймы на льготных условиях (ставки заметно ниже банковских) и помогает снизить залоговую нагрузку – предоставляет поручительства по кредитам в банках–партнёрах. Важное условие: заём доступен предпринимателям, которые зарегистрированы в Калужской области, выплачивают сотрудникам зарплату не ниже установленного уровня, не имеют задолженностей по налогам и не занимаются подакцизными видами деятельности.
	Нефинансовая поддержка	
5	Консультации и обучение	В ТПП Калужской области работает Комитет по развитию семейного предпринимательства. Его специалисты помогают разобраться в мерах поддержки, подобрать подходящую программу, проконсультируют по юридическим и организационным вопросам. Также палата организует семинары, круглые столы и бизнес–завтраки, где участники делятся опытом.
6	Продвижение и нетворкинг	Помощь с продвижением: например, подключает к партнёрским связям для увеличения турпотока (если речь о туризме) или знакомит с другими семейными компаниями для обмена опытом.
7	Работа с законодательством	В регионе прорабатывали инициативу закрепить в областном законодательстве само понятие «семейное предприятие». Это нужно, чтобы в будущем сделать поддержку более адресной – чётко определить критерии и прописать специальные меры.
8	Кредитный брокер, Центр «Мой бизнес».	Комплексная нефинансовая поддержка и «единое окно». Специалисты помогут разобраться в мерах господдержки, проконсультируют по юридическим и бухгалтерским вопросам, помогут составить бизнес–план. Также центр организует обучающие семинары, бизнес–тренинги, сопровождает проекты при выходе на выставки или в экспорт. Если нужно не только найти деньги, но и прокачать процессы в компании или найти партнёров – это хорошее место для старта
9	Фонд «Сильная Русь»	Помогает не только с поиском финансирования (в том числе на конкурсной основе), но и с сопровождением: выстроить операционные процессы, управление финансами, поддержать социальные проекты компании.

Однако, даже при наличии достаточно широкого перечня возможной поддержки, проблема финансирования семейного предпринимательства остается актуально и сегодня. По мнению некоторых исследователей, и это подтверждается практикой сотрудничества в Калужском регионе – «банки и другие

финансовые институты предпочитают вкладывать средства в более безопасные и прибыльные инвестпроекты, поэтому для многих семейных бизнесов доступ к крупным кредитам и другим источникам финансирования фактически закрыт» [8].

Обсуждение

С точки зрения развития экономики в условиях рынка, семейный бизнес, безусловно, будет оказывать свое влияние на решения проблем занятости, улучшения благосостояния людей, поступления налогов в бюджет страны. Но складывается впечатление, что на федеральном уровне, этому уделяется не слишком большое внимание. По всей видимости, исходя из того, что это направление только развивается, и налоговые поступления не слишком велики, чтобы были «привлекательны», для государства, имеющиеся юридическо–правовые и статусные вопросы, вопросы по налоговому законодательству, для семейного бизнеса, до сих пор не вынесены на рассмотрение. А поскольку система государственного управления работает по принципу административно–адресного иерархического управления, то пока не будет принят соответствующий закон или поправки, никто на региональном, районом и местном уровне управления вплотную этим заниматься не будет.

Частные инициативы, и некоторые предложения ученых исследователей по данной тематике в области налогового законодательства [9], и правового обеспечения [9], уже сформулированы. Остается только надеяться что в ближайшее время, государство, в лице Государственной думы, Федерального собрания, даст ход этому вопросу.

Выводы

Проведенный анализ проблематики семейного предпринимательства, в Калужском регионе, выявил проблемы, которые характерны для всей страны и отражают общую тенденцию, а именно:

– проблема семейного предпринимательства налицо, и поскольку нет государственного закона, каждый регион пытается ее решить по– своему;

– представленные на данный момент, субъекты семейного бизнеса в регионе это, как правило, не единоличные семейные хозяйства, а предприятия и компании подходящие под статус МСП с оборудованием и наемным персоналом;

– многие семьи, занимающиеся семейным бизнесом, не имеют достаточного образования и профессиональных навыков для этого;

– по–прежнему, для некоторых категорий людей желающих заниматься семейным предпринимательством, затруднителен поиск нужной им информации по вопросам финансирования, планирования и управления бизнесом. Это исходит из того, что этими вопросами занимаются многие организации, которые напрямую или косвенно заинтересованы в этом процессе. Необходима скоординированная система с одним местом доступа для тех, кто хочет эти заниматься, чтобы предпринимателю не бегать по инстанциям и выбирать для себя подходящий вариант.

Список использованных источников

1. Баркова Л.А. Совершенствование российской правовой модели семейного предпринимательства с учетом зарубежного опыта право применения // Семейное и жилищное право. 2014. № 5. С. 6–9.

2. Леонова М. Закон о семейном предпринимательстве в России [Электронный ресурс]. – URL: https://vk.com/wall287911272_7969 (Дата обращения 05.05.2026).

3. Семейный бизнес Калужской области: традиции, перспективы и поддержка со стороны власти [Электронный ресурс]. – URL: https://kaluga.tpprf.ru/ru/news/561689/ (дата обращения: 30.04.2026).

4. В Калуге обсуждают перспективы развития региональных брендов и семейного бизнеса. [Электронный ресурс]. – URL: https://minek.admoblkaluga.ru/news/item–7898/ (дата обращения: 30.04.2026).

5. Проект «Семейный бизнес» [Электронный ресурс]. – URL: https://kaluga.tpprf.ru/ru/proekty/proekt–semeynyy–biznes/ (дата обращения: 05.05.2026).

6. Доля МСП в ВРП с 2019 года. [Электронный ресурс]. – URL: https40.rosstat.gov.rufolder134575 (дата обращения: 08.05.2026)

7. Данные Единого реестра субъектов малого и среднего предпринимательства (МСП). [Электронный ресурс]. – URL: https://ofd.nalog.ru/statistics.html?statDate=&level=0&fo=1&ssrf=40.pdf/ (дата обращения: 08.05.2026).

8. Киселев А.С. Семейное предпринимательство как инструмент социальной поддержки малообеспеченных категорий граждан в России / А.С. Киселев // Lex Russica. – 2023. – Т. 76, № 9. – С. 9–20

9. Матвеева М.В. Семья и семейные предприятия как субъекты предпринимательской деятельности и обладатели средств индивидуализации / М.В. Матвеева, В.Н. Синельникова // Патенты и лицензии. Интеллектуальные права. – 2023. – № 8. – С. 51–67.

PROBLEMS OF FAMILY BUSINESS DEVELOPMENT IN THE KALUGA REGION

S.A. Novosadov

National Research Nuclear University,
Obninsk Institute of Nuclear Power Engineering – branch,
Obninsk, Russia

The relevance of the chosen research topic is due to the need to solve the problem of family business development as one of the promising areas of small and medium–sized businesses that contribute to improving the quality of life of society by meeting the needs for goods and services, and reducing unemployment. The research was conducted on the example of the Kaluga region. The presented results show the

degree of attitude of local authorities to this issue, and what measures are being taken to increase the contribution of family business to the overall economy of the region.

Keywords: family entrepreneurship, business, marriage, support, investments, legal and legal relations, government programs, benefits.

УДК 338

ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ КАК ИНСТРУМЕНТ ОПТИМИЗАЦИИ БИЗНЕС–ПРОЦЕССОВ

А.Г. Павлова

Дальневосточный государственный университет путей сообщения, г. Хабаровск, Россия

Современная организация функционирует в условиях постоянного роста объемов информации, ускорения деловых процессов и повышения требований к эффективности управления. В таких условиях особое значение приобретает оптимизация бизнес–процессов, направленная на сокращение временных и финансовых затрат, повышение производительности труда и улучшение качества принимаемых решений. Одним из наиболее перспективных инструментов для решения этих задач становится искусственный интеллект, возможности которого постепенно расширяются от выполнения отдельных автоматизированных операций до поддержки комплексных процессов организации. С помощью технологий искусственного интеллекта можно автоматизировать обработку данных и документов, анализировать информацию, прогнозировать результаты деятельности, поддерживать взаимодействие с клиентами и оптимизировать выполнение рутинных операций. При этом применение искусственного интеллекта требует учета специфики деятельности организации, особенностей существующих процессов и целей цифровой трансформации. Для получения реального эффекта важно не просто внедрить новую технологию, а определить, какие именно процессы целесообразно автоматизировать и каким образом искусственный интеллект способен повысить их эффективность. В курсовой рассматриваются возможности применения искусственного интеллекта для оптимизации бизнес–процессов организации, анализируются основные направления его использования, преимущества и ограничения, а также оценивается влияние интеллектуальных технологий на эффективность выполнения отдельных операций. Особое внимание уделяется связи между автоматизацией процессов и получаемыми организационными результатами, включая сокращение затрат времени, снижение количества ошибок и повышение качества работы.

Ключевые слова: искусственный интеллект; бизнес–процессы; оптимизация бизнес–процессов; автоматизация; цифровизация; организация; эффективность; информационные технологии.

Цель – определение способов и возможностей применения искусственного интеллекта для оптимизации бизнес–процессов организации и повышения эффективности ее деятельности.

Метод или методология проведения работы: в курсовой использовались методы анализа и сравнения научной и профессиональной литературы, систематизации и обобщения информации, а также системный метод для рассмотрения взаимосвязи между технологиями искусственного интеллекта и бизнес–процессами организации.

Результаты: определены основные направления применения искусственного интеллекта в бизнес–процессах организации, выявлены возможности автоматизации отдельных операций и установлено влияние использования интеллектуальных технологий на скорость выполнения процессов, качество работы и эффективность использования ресурсов.

Область применения результатов: полученные результаты целесообразно применять организациям при анализе существующих бизнес–процессов, выборе направлений автоматизации и определении возможностей использования технологий искусственного интеллекта для повышения эффективности деятельности.

Бизнес–процесс представляет собой последовательность взаимосвязанных действий, направленных на получение определенного результата, имеющего значение для организации, ее сотрудников или клиентов. К таким процессам относятся закупка и поставка ресурсов, обработка обращений клиентов, управление персоналом, финансовый учет, подготовка документов, маркетинговая деятельность, производство и контроль качества. Эффективность каждого из них оказывает влияние на общий результат деятельности организации, поэтому поиск способов сокращения избыточных операций и рационального использования ресурсов остается одной из основных задач управления.

Традиционный подход к совершенствованию бизнес–процессов предполагает выявление проблемных участков, перераспределение обязанностей, изменение последовательности операций и внедрение информационных систем. Однако увеличение количества данных и усложнение внутренних процессов постепенно повышают требования к используемым инструментам. В результате возникает необходимость не только автоматизировать заранее определенные действия, но и использовать технологии, способные анализировать информацию, выявлять закономерности и формировать прогнозы.

Искусственный интеллект в данном случае выступает не отдельным элементом информационной инфраструктуры, а инструментом поддержки различных этапов деятельности организации. Современные системы искусственного интеллекта способны работать с большими массивами структурированной и неструктурированной информации, распознавать текст и изображения, классифицировать документы, прогнозировать изменения показателей и формировать содержание на основе заданных параметров. Отдельное значение приобрело развитие генеративного искусственного интеллекта, который позволяет созда-

вать тексты, программный код, изображения и другие виды цифрового контента.

Одним из наиболее очевидных направлений применения искусственного интеллекта является автоматизация рутинных операций. В деятельности организаций существует значительное количество повторяющихся задач, которые требуют времени сотрудников, но не всегда требуют сложного принятия решений. К ним можно отнести сортировку документов, обработку типовых запросов, заполнение отдельных форм, классификацию обращений, подготовку стандартных ответов и перенос информации между системами.

Использование интеллектуальных технологий позволяет частично передавать выполнение таких операций программным системам. В результате сотрудники могут сосредоточиться на задачах, связанных с анализом, коммуникацией, планированием и принятием решений. При этом эффект автоматизации определяется не только сокращением времени выполнения конкретной операции. Снижение количества ручных действий также уменьшает вероятность технических ошибок, связанных с невнимательностью, повторным вводом информации или нарушением установленной последовательности действий [1; 6].

Значительные возможности искусственный интеллект предоставляет при работе с документами и информацией. В организациях ежедневно формируется и обрабатывается большое количество договоров, заявлений, отчетов, писем, счетов и других документов. Их ручная обработка может занимать значительную часть рабочего времени. Интеллектуальные системы способны распознавать содержание документов, выделять необходимые сведения, классифицировать их и передавать информацию для дальнейшей обработки [1; 3].

Особенно важным становится использование искусственного интеллекта для анализа данных. Управленческие решения во многих случаях принимаются на основе информации о продажах, расходах, спросе, поведении клиентов, производительности сотрудников и других показателях. При значительном объеме данных ручной анализ становится трудоемким и не всегда позволяет своевременно обнаружить изменения. Алгоритмы машинного обучения могут использовать исторические данные для выявления закономерностей и формирования прогнозов [1; 2; 5].

Прогнозирование может применяться, например, для оценки спроса на товары и услуги, определения вероятности изменения объемов продаж, планирования запасов или выявления возможных отклонений от установленных показателей. Это позволяет перейти от реагирования на уже возникшую проблему к более раннему выявлению потенциальных изменений [1; 2; 5]. Однако точность прогноза непосредственно зависит от качества исходных данных, выбранной модели и условий, в которых осуществляется ее применение [6].

Отдельное направление связано с взаимодействием с клиентами. Чат–боты и интеллектуальные виртуальные помощники могут использоваться для обработки типовых обращений, предоставления информации о товарах и услугах, консультирования по стандартным вопросам и первичной классификации

запросов. Это позволяет уменьшить нагрузку на сотрудников, отвечающих за обслуживание клиентов, и сократить время получения ответа [5; 6].

Вместе с тем полная замена сотрудников интеллектуальными системами не всегда является рациональной. Сложные обращения могут требовать учета индивидуальных обстоятельств, нестандартного решения проблемы и непосредственного взаимодействия с человеком. Поэтому наиболее эффективной моделью может выступать распределение функций, при котором искусственный интеллект выполняет стандартные операции и предоставляет сотруднику необходимую информацию, а окончательное решение в сложных ситуациях остается за человеком [2; 6].

Искусственный интеллект также используется в маркетинговых и коммуникационных процессах. На основе анализа данных о клиентах можно выделять различные группы потребителей, определять особенности их поведения и формировать более точные предложения [5; 8]. Генеративные технологии дополнительно позволяют ускорить подготовку рекламных текстов, описаний продукции, информационных материалов и других элементов коммуникации. Потенциал генеративного искусственного интеллекта особенно заметен в таких функциях, как маркетинг и продажи, обслуживание клиентов, разработка продуктов и программная инженерия [8].

Еще одним направлением является поддержка управленческой деятельности. Руководителю необходимо обрабатывать значительное количество информации, сопоставлять показатели и учитывать возможные последствия принимаемых решений. Интеллектуальные инструменты могут использоваться для подготовки аналитических материалов, поиска закономерностей, формирования вариантов решений и оценки отдельных показателей деятельности [2; 5; 8].

При этом искусственный интеллект не должен рассматриваться как самостоятельный источник управленческих решений. Его задача заключается прежде всего в обработке информации и предоставлении дополнительной аналитической поддержки. Окончательное решение требует учета факторов, которые могут отсутствовать в данных или быть некорректно отражены алгоритмом. Поэтому человеческий контроль остается важным условием использования интеллектуальных систем в организациях.

Применение искусственного интеллекта позволяет выделить несколько основных результатов оптимизации бизнес–процессов. Первый из них связан с сокращением времени выполнения операций. Автоматизированная обработка информации осуществляется быстрее ручной, особенно при большом количестве однотипных задач [1; 3]. Вторым результатом становится более рациональное использование трудовых ресурсов. Сотрудники освобождаются от части повторяющихся операций и могут уделять больше внимания задачам, требующим профессиональных знаний [1; 6].

Третьим результатом является потенциальное снижение количества ошибок. При выполнении повторяющихся операций человеком вероятность ошибки может увеличиваться из–за высокой нагрузки и монотонности работы. Автоматизированная система способна выполнять одинаковую операцию по заданному

алгоритму без снижения внимания, хотя это не исключает ошибок, связанных с неправильными данными или самой моделью [3; 6].

Четвертым результатом можно считать повышение скорости обработки управленческой информации. Если ранее подготовка аналитических материалов требовала значительного времени, то использование интеллектуальных инструментов позволяет быстрее систематизировать данные и получить предварительные результаты. Это особенно важно в условиях, когда управленческое решение необходимо принимать в ограниченный период [1; 2; 5].

Однако внедрение искусственного интеллекта связано не только с преимуществами. Одним из основных ограничений является зависимость результата от качества данных. Если исходная информация содержит ошибки, неполные сведения или систематические искажения, полученные на ее основе результаты также могут оказаться некорректными. Поэтому автоматизация сама по себе не устраняет проблемы бизнес–процесса, если они связаны с недостаточным качеством исходной информации.

Другим фактором являются риски, связанные с конфиденциальностью и безопасностью данных. При использовании интеллектуальных систем необходимо учитывать, какая информация передается в систему, где она хранится и каким образом осуществляется доступ к ней. Вопросы надежности, прозрачности, безопасности и ответственности становятся особенно важными при работе с данными клиентов, сотрудников и организации.

NIST в рамках AI Risk Management Framework выделяет необходимость управления рисками на протяжении всего жизненного цикла искусственного интеллекта. В предлагаемом подходе используются четыре взаимосвязанные функции: управление рисками, определение контекста, измерение и управление рисками. Такой подход позволяет рассматривать безопасность и надежность не как отдельный этап после внедрения технологии, а как постоянную часть ее использования.

Дополнительную проблему представляет возможность получения системой ошибочных или недостоверных результатов. Особенно это характерно для генеративных моделей, которые могут формировать внешне убедительную информацию, не соответствующую действительности. Поэтому использование подобных инструментов в процессах, где ошибка способна привести к значительным финансовым или организационным последствиям, требует проверки результатов специалистом [6; 8].

Еще одним ограничением является необходимость адаптации сотрудников. Внедрение новой технологии изменяет привычное распределение обязанностей и требует освоения новых инструментов. Если сотрудники не понимают принципов работы системы или не знают границ ее применения, автоматизация может не дать ожидаемого результата. Следовательно, эффективность внедрения определяется не только техническими характеристиками используемого решения, но и готовностью организации изменить существующий процесс [6; 8].

Важное значение имеет правильный выбор процессов для автоматизации. Не каждая операция требует применения искусственного интеллекта. Если

процесс является простым, стабильным и полностью формализованным, использование обычной автоматизации может оказаться более рациональным и дешевым. Искусственный интеллект целесообразнее применять там, где присутствует значительный объем информации, необходимость классификации, прогнозирования, распознавания закономерностей или работы с естественным языком [1; 2; 8].

В связи с этим оптимизация должна начинаться не с выбора конкретной технологии, а с анализа самого бизнес–процесса. Сначала определяется последовательность операций, выявляются наиболее трудоемкие этапы, оцениваются затраты времени и ресурсов, а также фиксируются возникающие ошибки. После этого определяется, какие операции могут быть автоматизированы и какой тип интеллектуальной технологии для этого подходит [1; 6; 8].

Эффективность внедрения также необходимо оценивать с использованием конкретных показателей. К ним могут относиться среднее время выполнения операции, количество ошибок, стоимость обработки одного обращения, объем работы одного сотрудника, скорость обработки документов и уровень удовлетворенности клиентов. Сравнение показателей до и после внедрения позволяет определить, действительно ли использование искусственного интеллекта приводит к улучшению процесса, а не просто увеличивает количество используемых цифровых инструментов.

Таким образом, искусственный интеллект способен выступать значимым инструментом оптимизации бизнес–процессов, однако его эффективность определяется не самим фактом внедрения технологии, а тем, насколько корректно она встроена в деятельность организации. Наибольший эффект может быть получен при сочетании автоматизации рутинных операций, анализа данных, прогнозирования, интеллектуальной обработки документов и поддержки взаимодействия с клиентами. При этом необходимо сохранять контроль над качеством данных, учитывать риски и определять границы ответственности между человеком и системой.

Искусственный интеллект постепенно становится частью современных бизнес–процессов и используется для решения широкого круга задач, связанных с обработкой информации, автоматизацией операций и поддержкой управленческих решений. Его применение позволяет сократить время выполнения отдельных операций, снизить нагрузку на сотрудников, уменьшить количество рутинных действий и повысить скорость работы с большими объемами данных.

Наиболее перспективными направлениями применения искусственного интеллекта являются автоматизация обработки документов и информации, анализ данных, прогнозирование, обслуживание клиентов, маркетинг, управление ресурсами и поддержка принятия решений [1; 5; 8]. При этом результат внедрения зависит от особенностей конкретной организации и характеристик существующих бизнес–процессов [6; 8].

Выявленные возможности показывают, что искусственный интеллект целесообразно рассматривать не как универсальную замену человеческого труда, а как инструмент перераспределения функций между сотрудником и информа-

ционной системой. В таком случае интеллектуальная технология берет на себя операции, которые можно выполнять автоматически, а человек сохраняет контроль над задачами, требующими профессионального опыта, оценки ситуации и ответственности за конечный результат [2; 6; 8].

Одновременно необходимо учитывать ограничения, связанные с качеством данных, информационной безопасностью, надежностью алгоритмов и необходимостью контроля результатов [6; 8]. Международные рекомендации по управлению рисками искусственного интеллекта также подчеркивают необходимость учитывать вопросы надежности, прозрачности, безопасности и ответственности на всех этапах жизненного цикла системы.

Применение искусственного интеллекта может способствовать оптимизации бизнес–процессов при условии предварительного анализа деятельности организации, обоснованного выбора автоматизируемых операций и последующей оценки полученного эффекта [1; 6; 8]. Основной результат заключается не просто в сокращении количества ручных действий, а в более рациональном использовании времени, информации и трудовых ресурсов. Именно такой подход позволяет связать внедрение искусственного интеллекта с конкретными организационными результатами и повысить эффективность деятельности организации [1; 6].

Список использованных источников

1. Скворцова Н.А. Цифровая трансформация бизнес–процессов на основе технологий искусственного интеллекта (российский и международный опыт) / Скворцова Н.А., Захаров А.В., Булатов И.И. // Экономика, предпринимательство и право. – 2025. – Т. 15. – №1. – С. 131–152. – EDN APXBFE.

2. Дмитриева Е.И. Индустрия 5.0 и возможности использования искусственного интеллекта в управлении бизнес–процессами / Дмитриева Е.И., Шавшуков В.М., Бадалова А.Г. // Экономика, предпринимательство и право. – 2024. – Т. 14. – №6. – С. 2743–2752. – EDN ABUGZS.

3. Жуков А.О. Автоматизация и цифровая трансформация основных бизнес–процессов промышленных предприятий с помощью искусственного интеллекта / Жуков А.О., Пономарева С.В., Мерзлякова Н.А. // Вестник Евразийской науки. – 2023. – Т. 15. – №2. – EDN NBIQKM.

4. Глушнев А.В. Искусственный интеллект как инструмент оптимизации бизнес–процессов / Глушнев А.В., Левченко Т.М. // Обработка информации и математическое моделирование: материалы Всероссийской научно–технической конференции. – Новосибирск, 2024. – С. 150–155. – EDN JHIJJA.

5. Назипов Р.С. Перспективы применения искусственного интеллекта в оптимизации бизнес–процессов компаний / Назипов Р.С. // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2024. – №7–3 (94). – С. 179–185. – EDN TXWTNE.

6. Удальцова Н.Л. Практика применения и проблемы внедрения искусственного интеллекта в бизнес–процессы компании / Удальцова Н.Л. // Эконо-

мика, предпринимательство и право. – 2025. – Т. 15. – №3. – С. 1487–1500. – EDN ELMDUR.

7. Скорнякова Е.А. Искусственный интеллект в моделировании бизнес–процессов для информационно–управляющих систем / Скорнякова Е.А. // Информационно–экономические аспекты стандартизации и технического регулирования. – 2025. – №6 (87). – С. 588–593. – EDN OAHDXB.

8. Ермакова С.Э. Актуальные вопросы теории и практики применения технологий искусственного интеллекта в бизнес–процессах / Ермакова С.Э., Еникеев И.М., Еникеева Е.М. // Креативная экономика. – 2025. – Т. 19. – №5. – С. 1253–1274. – EDN XPUATL.

ARTIFICIAL INTELLIGENCE AS A MEANS OF OPTIMIZING BUSINESS PROCESSES

A.G. Pavlova

Far Eastern State Transport University, Khabarovsk, Russia

A modern organization operates in conditions of constantly increasing volumes of information, accelerating business processes, and growing demands for management efficiency. Under these conditions, business process optimization becomes particularly important, as it is aimed at reducing time and financial costs, increasing labor productivity, and improving the quality of decision–making. One of the most promising tools for addressing these challenges is artificial intelligence, whose capabilities are gradually expanding from performing individual automated operations to supporting complex organizational processes. Artificial intelligence technologies can be used to automate data and document processing, analyze information, forecast business results, support customer interactions, and optimize routine operations. At the same time, the implementation of artificial intelligence requires consideration of the specific characteristics of an organization’s activities, the features of its existing processes, and the objectives of its digital transformation. To achieve a real effect, it is important not simply to introduce a new technology, but to determine which specific processes should be automated and how artificial intelligence can improve their efficiency. This course paper examines the possibilities of applying artificial intelligence to optimize an organization’s business processes, analyzes the main areas of its application, advantages and limitations, and evaluates the impact of intelligent technologies on the efficiency of individual operations. Particular attention is paid to the relationship between process automation and the resulting organizational outcomes, including reduced processing time, fewer errors, and improved quality of work.

Keywords: artificial intelligence; business processes; business process optimization; automation; digitalization; organization; efficiency; information technologies.

УДК 658

ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ УЧРЕЖДЕНИЙ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ

М.Ю. Пашинский

Нижневартовский государственный университет,
г. Нижневартовск, Россия

В статье рассматриваются специфика и содержание организационной культуры учреждений здравоохранения, отличающие их от коммерческих организаций и определяемые особенностями социальной миссии, нормативной регламентации и профессиональной ответственности медицинского персонала. Выявлены ключевые характеристики организационной культуры, проявляющиеся на уровне символики, норм поведения, управленческих практик и взаимодействия сотрудников. Отмечено, что культура медицинских организаций формирует баланс между устойчивостью и необходимостью адаптации к современным вызовам, включая цифровизацию, усложнение коммуникаций и рост требований к качеству медицинской помощи.

Ключевые слова: организационная культура, учреждения здравоохранения, профессиональная идентичность, вовлеченность персонала.

Организационная культура является одним из ключевых факторов успеха компании, так как она способствует сплочению коллектива, мотивации сотрудников, повышению эффективности принятия решений. Организационную культуру можно определить как сложную систему общих убеждений, ценностей, норм и символов, которые формируют и отличают организацию от других, направляя поведение и взаимодействие ее членов, включающая в себя как материальные, так и нематериальные компоненты (такие как символы, ритуалы и ценностные ориентации), которые укрепляют идентичность организации и способствуют достижению ее целей посредством создания уникального социально–духовного поля, влияющего на коллективные действия и решение проблем [3].

Организационная культура в учреждениях здравоохранения представляет собой сложную социально–профессиональную систему, формирующую нормы поведения, ценностные ориентиры, характер управленческих взаимодействий и способы коллективного осмысления профессиональной деятельности. В отличие от коммерческих организаций, где культура нередко ориентирована на инновационность и предпринимательскую активность, в медицинских учреждениях она во многом определяется спецификой социальной миссии, высокой степенью регламентации, многоуровневой ответственностью и особой ролью профессиональной этики. Организационная культура в учреждениях подобного рода, прежде всего, направлена во вне, на сохранение не только климата внутри, но и нацелена на человека, получающего услуги [5, 6]. Кроме того, колоссальное значение данное явление приобретает в контексте сопровождения про-

фессионального роста медицинских работников и управлением их деловой карьерой [2].

Существенной особенностью культуры здравоохранения является ее нормативно–ценностная природа. Она опирается на представления о значимости медицинской помощи, необходимости соблюдения стандартов, клинических протоколов и принципов безопасности и благополучия каждого пациента [8]. Вместе с тем культура не ограничивается формальными регламентами, так как важное значение имеют неформальные нормы, стиль руководства, коммуникационные практики, степень доверия между сотрудниками, символические элементы профессиональной идентичности.

Для более детального анализа особенностей культуры учреждений здравоохранения было проведено исследование организационной культуры медицинской организации, функционирующей на территории Ханты–Мансийского автономного округа – Югры (далее – учреждение «N»), основанное на сочетании наблюдения, анализе артефактов, анкетных и качественных методов.

Лаконичные ассоциативные визуальные элементы, стиль оформления внутреннего пространства, официальная коммуникация и доминирующий экспертный язык взаимодействия подчеркивают институциональную стабильность и значимость социальной функции организации. Коммерческие организации сферы здравоохранения неразрывно связаны, а также испытывают «давление» со стороны таких социальных институтов, как государство, семья, образование и др. Соответственно, перечисленные элементы (артефакты) должны подкреплять требования и ожидания общества [7].

Следующий этап исследования включал проведение анкетного опроса и анализ его результатов. В опрос вошли шкальные оценки и модель OCAI К. Камерона и Р. Куинна [1]. Обработка данных по предложенной методике показала, что в организационной культуре преобладают иерархическая и клановая ориентации, тогда как адхократические и рыночные характеристики выражены заметно слабее. Такое сочетание объясняется высокой управляемостью и упорядоченностью организационных процессов, необходимостью соблюдать профессиональные стандарты и огромной ответственностью персонала за жизнь и здоровье пациентов. Однако у подобной структуры есть и обратная сторона. Она делает систему менее гибкой и создает серьезные ограничения при внедрении новых решений. С позиции требований законодательства и общества такой подход вполне оправдан. В управлении персоналом его последствия могут быть иными: снижается мотивация работников, ослабевают их вовлеченность и инициативность, усложняется продуктивное взаимодействие между сотрудниками и руководством.

Для проверки гипотезы о мотивации и вовлеченности сотрудников был проведен опрос по методике Gallup Q12. Его результаты показали высокий уровень ценностной идентификации работников с профессиональной миссией организации. Сотрудники понимают значимость своей деятельности. Вместе с тем обнаружились направления, в которых необходимы управленческие решения. Например, часть работников не удовлетворена действующей системой не-

материальной мотивации и оценивает признание профессиональных достижений как нерегулярное и фрагментарное. Большинство сотрудников также не стремится проявлять инициативу, поскольку не видит в этом практического смысла и не чувствует поддержки со стороны руководства. В результате сужаются возможности профессионального роста. Правда, этот фактор связан со спецификой системы здравоохранения в целом, а не исключительно с организационной культурой конкретного учреждения. Результаты опроса дают основания говорить о том, что культура исследуемой медицинской организации достаточно точно отражает профессиональную ответственность и строгую дисциплину при соблюдении медицинских протоколов. При этом ее влияние на отдельных работников и их личную вовлеченность остается слабым, что соответствует особенностям иерархической модели.

Организационная культура медицинских учреждений во многом зависит от того, насколько успешно удается сохранять равновесие между стабильностью и изменениями. Высокая степень регламентации, строгие требования к безопасности и точности медицинских процедур закономерно направляют систему к консервативной модели работы. Но медицинская практика постепенно меняется. Все шире применяются цифровые технологии, взаимодействие с пациентами становится сложнее, возрастает значение проектной работы и междисциплинарного сотрудничества. В такой ситуации культура, опирающаяся главным образом на строгую иерархию и административные принципы управления, все заметнее обнаруживает собственные ограничения. Они выражаются в высокой нагрузке на работников, недостаточной интеграции цифровых инструментов и повышенном риске эмоционального выгорания. Исследователи также связывают профессиональное выгорание медицинских работников с «необходимостью проводить большую часть рабочего дня перед экраном компьютера, нереалистичными ожиданиями пациентов от оказанной им медицинской помощи, недостатком времени на личную жизнь, нехваткой времени на прием одного пациента» [4].

Выявленные особенности едва ли следует считать исключительно недостатками организационной среды. Скорее, в них проявляется институциональная специфика здравоохранения, где социальная ответственность, профессиональная лояльность и нормативная устойчивость необходимы для эффективной работы. В то же время анализ показывает, что даже устойчивая организационная культура не застывает в неизменном виде. Она может постепенно развиваться благодаря расширению внутренних коммуникаций, совершенствованию обратной связи, распространению практик нематериального признания и созданию условий для организационного обучения. Эти изменения не противоречат базовым ценностям медицинской сферы. Напротив, с их помощью система может более гибко отвечать на новые требования и внешние вызовы.

По итогам анализа организационную культуру учреждений здравоохранения можно определить как особую форму социально–профессиональной интеграции, которая выполняет регулятивную и ценностно–смысловую функции. Ее характер складывается под влиянием норм медицинской этики, требований

профессиональной дисциплины и сложившихся практик коллективного взаимодействия. В результате возникает сложная и внутренне неоднородная, но достаточно устойчивая система. Понимание ее особенностей имеет прямое значение для управленческой практики. Именно организационная культура во многом определяет качество медицинской помощи, устойчивость учреждения и его способность развиваться при изменении социальной и институциональной среды.

Список использованных источников

1. Абрамов Н.М. Организационная культура в учреждениях здравоохранения / Н.М. Абрамов, О.Ю. Рудакова // Вектор экономики. – 2019. – № 5(35). – С. 162. – EDN PDCYIF.

2. Аксенова Е.И. Организационная Культура медицинских организаций как фактор карьерных ориентаций медицинских работников / Е. И. Аксенова, П.И. Ананченкова, Т.И. Бонкало // Проблемы социальной гигиены, здравоохранения и истории медицины. – 2021. – Т. 29, № 6. – С. 1525–1530. – DOI 10.32687/0869–866X–2021–29–6–1525–1530. – EDN IWHSPG.

3. Баланов Д.С. Понятие организационной культуры и ее сущность / Д.С. Баланов, А.К. Гаврилина // Интерактивная наука. – 2023. – № 5(81). – С. 46–47. – EDN QJZWGU.

4. Безымянный А.С. Профессиональное выгорание медицинских работников и факторы, его определяющие / А.С. Безымянный, Э.Н. Мингазова // Проблемы социальной гигиены, здравоохранения и истории медицины. – 2024. – Т. 32, № 2. – С. 180–186. – DOI 10.32687/0869–866X–2024–32–2–180–186. – EDN YQIHMP.

5. Данилова С.В. Прогнозирование и моделирование демографических процессов: теоретический аспект / С.В. Данилова, О.В. Шульгин // Фундаментальные исследования. – 2022. – № 3. – С. 42–46. – EDN PPJZAL.

6. Молодежь в условиях Севера: социокультурные тенденции, миграция и качество жизни / С.Г. Гутова, С.В. Данилова, Н.Н. Самохина, И.Н. Брянский // Гуманитарные, социально–экономические и общественные науки. – 2022. – № 10. – С. 36–43. – DOI 10.23672/q9122–1378–5854–b. – EDN MBTDBU.

7. Насибуллин Р.Т. Здравоохранение как социальный институт / Р.Т. Насибуллин // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально–экономические науки. – 2019. – № 4. – С. 161–173. – DOI 10.15593/2224–9354/2019.4.13. – EDN OJQQZG.

8. Смирнова Е.А. Роль биоэтики в ценностной системе организаций здравоохранения: социокультурный анализ / Е.А. Смирнова // Вестник Майкопского государственного технологического университета. – 2025. – Т. 17, № 3. – С. 162–175. – DOI 10.47370/2078–1024–2025–17–3–162–175. – EDN JEPIEV.

FEATURES OF THE ORGANIZATIONAL CULTURE OF HEALTHCARE INSTITUTIONS

M. Y. Pashinsky

Nizhnevartovsk State University,
Nizhnevartovsk, Russia

The article examines the specifics and content of the organizational culture of healthcare institutions, distinguishing them from commercial organizations and determined by the particularities of their social mission, regulatory framework, and the professional responsibility of medical staff. The key characteristics of organizational culture are identified as manifested at the level of symbolism, behavioral norms, management practices, and employee interaction. It is noted that the culture of medical organizations creates a balance between stability and the need to adapt to contemporary challenges, including digitalization, increasing complexity of communications, and growing demands for the quality of medical care.

Keywords: organizational culture, healthcare institutions, medical organization, professional identity, staff engagement.

УДК 339.138:658.3

УПРАВЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ БИЗНЕСА В УСЛОВИЯХ ИНФЛЯЦИИ: ТРАНСФОРМАЦИЯ KPI И БЮДЖЕТИРОВАНИЯ

П.А. Першина, А.С. Юсупова

«Казанский государственный энергетический университет»,
г. Казань, Россия

В статье рассматривается проблема искажения ключевых показателей эффективности (KPI) под влиянием инфляционных процессов и валютных колебаний. На основе анализа данных российских производственных предприятий за 2022–2025 гг. показано, что традиционные KPI, выраженные в номинальных денежных единицах, теряют управленческую ценность. Предложен методический подход к корректировке плановых показателей с использованием дефляторов и натуральных измерителей. Доказано, что игнорирование инфляционной компоненты в системе мотивации приводит к ошибочным управленческим решениям и снижению реальной эффективности труда менеджеров.

Ключевые слова: инфляция, ключевые показатели эффективности, управленческий учет, бюджетирование, дефлятор, мотивация персонала, курс валют, экономическая безопасность.

В современной экономической реальности российские компании функционируют в условиях высокой макроэкономической нестабильности. Инфляция,

девальвация национальной валюты и волатильность процентных ставок становятся не исключительными шоками, а постоянным фоном ведения бизнеса. В этих условиях особую остроту приобретает проблема адекватности управленческих инструментов, используемых для оценки эффективности менеджмента. Традиционная система бюджетирования и ключевые показатели эффективности (KPI), выраженные в номинальном денежном выражении, дают искаженную картину реальных результатов работы, что приводит к ошибочным стратегическим решениям и демотивации персонала. Цель данного исследования – выявить основные искажения, вносимые инфляцией в систему оценки менеджмента, и предложить практические способы их нивелирования. Задачи работы включают анализ динамики цен на промышленную продукцию, оценку влияния курсовых разниц на выручку экспортно–ориентированных подразделений и разработку рекомендаций по корректировке систем мотивации.

Теоретической основой исследования послужили работы отечественных экономистов в области управленческого учета и бюджетирования, а также публикации по проблемам инфляционного таргетирования. Как справедливо отмечает В.В. Ковалев, инфляция нарушает принцип сопоставимости данных бухгалтерской отчетности во времени, что требует применения специальных корректирующих процедур [2, с. 112]. В работах М.А. Вахрушиной подчеркивается, что традиционный подход к бюджетированию, ориентированный на номинальные показатели, в условиях высокой инфляции становится неэффективным и требует внедрения гибких систем планирования [1, с. 87]. Зарубежные исследователи, в частности К. Друри, рекомендуют переходить от стоимостных KPI к натуральным или относительным измерителям в периоды высокой инфляции [4, с. 215].

Методологической базой работы выступил сравнительный анализ плановых и фактических показателей деятельности трех производственных предприятий реального сектора экономики (машиностроение, пищевая промышленность и химическая отрасль) за период 2022–2025 гг. Использованы методы горизонтального и вертикального анализа, расчет индексов–дефляторов, а также метод сценарного моделирования для оценки влияния различных уровней инфляции на выполнение KPI.

Результаты исследования показали, что на всех анализируемых предприятиях наблюдается устойчивая тенденция к «автоматическому» выполнению планов по выручке и валовой прибыли исключительно за счет ценового фактора при фактическом падении физических объемов продаж. Так, на машиностроительном предприятии план по выручке за 2024 г. был перевыполнен на 12 %, однако при пересчете в сопоставимые цены (с использованием индекса–дефлятора производителей) реальный объем реализации сократился на 4,7 %. Это означает, что менеджеры по продажам получили незаслуженные бонусы, в то время как рыночная доля компании объективно снизилась.

В экспортно–ориентированном подразделении химического завода аналогичный эффект наблюдался из–за динамики валютных курсов. При укреплении доллара в первом полугодии 2024 г. рублевая выручка подразделения выросла

на 28 % без увеличения физического объема отгрузок. Премии менеджеров, привязанные к рублевому объему контрактов, выросли в разы, хотя их работа в части поиска новых клиентов и логистики не улучшилась. Данный факт породил внутреннюю напряженность в коллективе и снизил доверие к системе оплаты труда.

Особенно ярко проблема проявилась в оценке эффективности закупочных подразделений. KPI по снижению затрат на сырье, рассчитанный в номинальных величинах, систематически выполнялся за счет падения реальной покупательной способности денег, а не за счет оптимизации поставок. Это привело к тому, что отделы закупок завышали свои фактические достижения, а компания теряла реальные возможности по снижению себестоимости.

Для решения выявленных проблем был разработан корректирующий механизм, включающий три уровня трансформации. Первый уровень – операционный – предполагает ежеквартальный пересмотр плановых значений KPI с применением актуальных индексов потребительских цен и цен производителей, публикуемых Росстатом. Второй уровень – аналитический – внедрение дополнительных натуральных показателей в систему мотивации (объем отгруженной продукции в тоннах, штуках, квадратных метрах, количество новых клиентов в физических единицах). Третий уровень – стратегический – переход на систему «скользящего бюджетирования», где плановые цифры ежемесячно индексируются на прогнозируемый уровень инфляции, а премирование менеджеров зависит от выполнения плана в сопоставимых ценах.

Апробация предложенного подхода на одном из предприятий пищевой промышленности в течение 6 месяцев показала снижение «инфляционной» погрешности в оценке труда менеджеров с 15–20 % до 3–4 %. Это позволило более справедливо распределить фонд оплаты труда и сместить фокус менеджеров с пассивного ожидания роста цен на активную работу по повышению физических объемов продаж и снижению издержек.

Обсуждение полученных результатов позволяет утверждать, что проблема не является локальной или сугубо бухгалтерской. Она лежит в плоскости управленческой культуры и стратегического мышления. Большинство российских компаний используют устаревшие шаблоны бюджетирования, разработанные в эпоху низкой инфляции, и не адаптируют их к новым реалиям. Сопоставление наших выводов с работами зарубежных авторов показывает, что в странах с развитой экономикой (США, Еврозона) подобные механизмы корректировки являются стандартом де–факто для внутреннего управленческого учета [5, с. 304]. В российской практике, напротив, наблюдается разрыв между макроэкономической реальностью и микроэкономическими методами управления.

Таким образом, проведенное исследование подтвердило, что традиционные KPI, выраженные в номинальных денежных единицах, в условиях высокой инфляции и валютной волатильности утрачивают свою объективность и приводят к искажению оценки труда менеджеров. Игнорирование ценового фактора в системах мотивации порождает «фиктивную» эффективность и снижает реальную конкурентоспособность компаний. Внедрение предложенных корректиру-

ющих механизмов (применение дефляторов, добавление натуральных показателей и переход к скользящему бюджетированию) позволяет повысить точность управленческих решений и восстановить справедливость в оплате труда. Рекомендовано включать инфляционную компоненту в обязательный перечень переменных при формировании годовых бюджетов и рассматривать её как объективный риск, требующий постоянного мониторинга, наравне с кредитными и рыночными рисками.

Список использованных источников

1. Вахрушина М.А., Самарина Л.Б. Управленческий анализ: вопросы теории, практика проведения: монография. – М.: Вузовский учебник: ИНФРА–М, 2022. – 144 с.

2. Ковалев В.В. Финансовый учет и анализ: концептуальные основы. – М.: Финансы и статистика, 2004. – 720 с.

3. Петров А.В. Бюджетирование: как нивелировать недостатки и повысить эффективность? // Российское предпринимательство. – 2013. – Т. 14. – № 4. – С. 38–44.

4. Друри К. Управленческий и производственный учет. – 6–е изд. – М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2007. – 1423 с.

5. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию. – 3–е изд., испр. и доп. – М.: Олимп–Бизнес, 2025. – 320 с.

6. Официальная статистика Росстата: Индексы цен производителей промышленных товаров [Электронный ресурс]. – URL: https://rosstat.gov.ru/statistics/price (дата обращения: 01.06.2026).

7. Щербакова О.Н., Матиашвили В.М., Рождественский В.Г., Вопилин В.В. Ключевые показатели эффективности (KPI) финансовых служб предприятия // Экономика, предпринимательство и право. – 2022. – Т. 12. – № 1. – С. 239–250.

MANAGING BUSINESS EFFECTIVENESS IN THE FACE OF INFLATION: TRANSFORMATION OF KPIs AND BUDGETING

P.A. Pershina, A.S. Yusupova

Kazan State Power Engineering University, Kazan, Russia

The article examines the problem of distortion of key performance indicators (KPIs) under the influence of inflationary processes and exchange rate fluctuations. Based on the analysis of data from Russian manufacturing enterprises for 2022–2025, it is shown that traditional KPIs expressed in nominal monetary units lose their managerial value. A methodological approach to adjusting planned indicators using deflators and physical measures is proposed. It is proved that ignoring the inflation component in the motivation system leads to erroneous management decisions and a decrease in the real efficiency of managers.

Keywords: inflation, key performance indicators, management accounting, budgeting, deflator, staff motivation, exchange rate, economic security.

УДК 347

ГРАЖДАНСКО–ПРАВОВАЯ ЗАЩИТА ИНФОРМАЦИОННЫХ ПРАВ ЛИЧНОСТИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ

И.Э. Полонский[1], З.Т. Абдулаева[1], Н.М. Альханов[2]

[1]Грозненский государственный нефтяной технический университет им. М.Д. Миллионщикова,
Чеченский государственный университет им. А.А. Кадырова,
г. Грозный, Россия

В статье раскрывается специфика гражданско–правовой защиты информационных прав личности в условиях активного использования цифровых технологий. Рассматривается связь информационных прав с неприкосновенностью частной жизни, защитой персональных данных, чести, достоинства, изображения и иных нематериальных благ. Анализируются пресекательные, восстановительные и компенсационные способы защиты. Особое внимание уделено правовой природе согласия на обработку персональных данных и возможности применения общих положений гражданского законодательства к отношениям в информационной сфере. Сделан вывод о необходимости комплексного использования нескольких способов защиты в зависимости от содержания нарушенного права и характера распространения информации.

Ключевые слова: информационные права, гражданско–правовая защита, персональные данные, частная жизнь, нематериальные блага, цифровизация, компенсация морального вреда, удаление информации.

Цифровая трансформация общественных отношений привела к значительному увеличению объёмов информации, используемой в гражданском обороте. Персональные данные, сведения о частной жизни, результаты интеллектуальной деятельности, цифровые активы и права, существующие внутри информационных систем, приобрели самостоятельное правовое значение. Одновременно возросло количество нарушений, связанных с неправомерным сбором, хранением, передачей и использованием информации.

Особенность подобных нарушений заключается в скорости распространения сведений и сложности полного устранения их последствий. Незаконно опубликованная информация может быть скопирована, сохранена третьими лицами и размещена на других цифровых ресурсах. Даже после удаления первоначального материала его содержание иногда остаётся в поисковых системах, электронных архивах и базах данных. По этой причине гражданско–правовая

защита информационных прав должна включать не одно требование, а совокупность взаимосвязанных способов.

Основу такой защиты образуют положения статьи 12 Гражданского кодекса Российской Федерации. К числу общих способов относятся признание права, восстановление положения, существовавшего до нарушения, пресечение нарушающих действий, возмещение убытков, компенсация морального вреда, прекращение или изменение правоотношения. Их универсальный характер позволяет применять данные средства и к нарушениям, совершённым в цифровой среде. Однако информационная форма объекта требует учитывать особенности его существования, передачи и фиксации.

Защита персональных данных занимает центральное место в системе информационных прав. С.С. Рудик, А.Е. Антоненко, М.А. Танов и И.В. Петров отмечают, что активная обработка персональных данных используется в электронной торговле, банковской деятельности, страховании и здравоохранении. Авторы связывают эффективность гражданско–правовых отношений с соблюдением принципов законности, ограничения цели обработки, минимизации данных, точности, конфиденциальности и подотчётности оператора [1, с. 153–156].

Нарушение указанных принципов создаёт основание для применения гражданско–правовых способов защиты. Субъект персональных данных вправе требовать прекращения незаконной обработки, удаления или исправления сведений, блокирования доступа к информации, а также компенсации причинённого вреда. Конкретный способ определяется характером нарушения. Использование неточных сведений требует их исправления. Сбор избыточных данных предполагает прекращение обработки и уничтожение информации. Незаконное распространение сведений о частной жизни может повлечь требование об удалении публикации и компенсации морального вреда.

Пресечение противоправных действий приобретает особое значение, когда нарушение продолжается. Нахождение персональных данных в открытом доступе ежедневно расширяет круг лиц, способных получить и использовать соответствующую информацию. В такой ситуации денежная компенсация без удаления сведений не обеспечивает полноценную защиту. Первоначальной мерой должно стать прекращение распространения, после чего оцениваются уже наступившие имущественные и неимущественные последствия.

Авторы статьи о защите персональных данных указывают на сохранение практических проблем, связанных с формальным соблюдением законодательства операторами, низким уровнем технической защиты и недостаточной осведомлённостью граждан о своих правах [1, с. 156]. Данные обстоятельства показывают, что гражданско–правовые меры должны сочетаться с организационными и техническими средствами. Само наличие обязанности соблюдать конфиденциальность не исключает необходимость шифрования, ограничения доступа, внутреннего контроля и своевременного удаления данных.

Цифровая трансформация затрагивает не только персональные данные, но и механизм осуществления гражданских прав в целом. Е. В. Вавилин отме-

чает, что новые цифровые объекты ставят вопрос об эффективности традиционных правовых институтов. По мнению автора, цифровизация требует адаптации механизмов осуществления и защиты гражданских прав, поскольку содержание прав всё чаще определяется правилами конкретной информационной системы [2, с. 110–113].

Подобная зависимость особенно заметна применительно к цифровым правам. Их осуществление невозможно вне соответствующей информационной платформы. Запись в системе подтверждает принадлежность права, объём правомочий и возможность совершения операций. Сбой, неправомерное изменение записи или ограничение доступа способны фактически лишить обладателя возможности реализовать право, даже если юридически оно продолжает существовать.

Вавилин справедливо связывает эффективность защиты с правовой природой цифрового объекта. Один и тот же способ не может одинаково применяться к персональным данным, цифровым финансовым активам, объектам интеллектуальной собственности и информации о частной жизни. Защита должна соответствовать как содержанию нарушенного права, так и способу его осуществления в информационной системе [2, с. 113–116].

В цифровой среде возрастает значение технических способов охраны. Кодирование, распределённые реестры, идентификация пользователей и фиксация операций создают дополнительные гарантии принадлежности права. Вместе с тем технический механизм не заменяет гражданско–правовую защиту. При возникновении спора требуется установить правообладателя, определить характер нарушения и выбрать способ восстановления его положения.

Одним из таких способов является признание права. Д. А. Федоров рассматривает его как универсальную меру защиты, применимую в том числе к цифровым правам. Автор подчёркивает, что развитие соответствующего института должно сопровождаться формированием специального охранительного механизма, основанного на переосмыслении общего гражданско–правового арсенала [3, с. 292–294].

Признание цифрового права необходимо в случаях, когда оспаривается принадлежность права определённому лицу, отсутствует корректная запись в информационной системе либо содержание реестра не соответствует фактически возникшим отношениям. Решение суда в такой ситуации устраняет юридическую неопределённость и подтверждает наличие цифрового имущественного правоотношения.

Федоров отмечает, что признание права может использоваться как самостоятельный способ либо дополнять иные требования. Само по себе судебное подтверждение принадлежности цифрового права не всегда восстанавливает возможность его осуществления. Поэтому требование о признании может сочетаться с требованием внести изменения в информационную систему, восстановить доступ к цифровому объекту либо исполнить обязательство, связанное с соответствующим правом [3, с. 294–297].

Подобная комбинация особенно важна при нарушениях, затрагивающих цифровые финансовые активы и утилитарные цифровые права. Если лицо не может подтвердить принадлежность права из–за ошибки в реестре или действий оператора платформы, признание права создаёт юридическую основу для дальнейшего восстановления записи и реализации правомочий. В данном случае гражданско–правовая защита воздействует не только на нарушителя, но и на состояние цифровой системы.

В систему гражданско–правовых способов защиты информационных прав также входят возмещение убытков и компенсация морального вреда. Имущественные потери могут возникнуть при утечке банковских данных, неправомерном блокировании цифрового актива, утрате доступа к информационной системе или использовании конфиденциальных сведений конкурентами. Размер убытков должен подтверждаться документами, расчётами и доказательствами причинной связи.

Компенсация морального вреда применяется преимущественно при нарушении личных неимущественных прав. Незаконное распространение персональных данных, сведений о здоровье, семейной жизни или частной переписки способно причинить нравственные переживания, повредить репутации и нарушить привычный образ жизни гражданина. При определении размера компенсации должны учитываться характер сведений, степень их конфиденциальности, масштаб распространения и продолжительность нахождения в открытом доступе.

Практическая эффективность защиты зависит и от своевременной фиксации нарушения. Электронный материал может быть удалён или изменён до судебного разбирательства. В качестве доказательств используются нотариальные протоколы осмотра интернет–страниц, электронная переписка, сведения операторов информационных систем, скриншоты, данные о времени размещения публикации и документы, подтверждающие наступившие последствия.

Гражданско–правовые механизмы защиты информационных прав образуют взаимосвязанную систему. Признание права устраняет спор о его принадлежности. Пресечение действий прекращает продолжающееся нарушение. Восстановление прежнего положения направлено на исправление или удаление информации. Возмещение убытков и компенсация морального вреда устраняют имущественные и неимущественные последствия.

В итоге цифровая форма осуществления прав не отменяет возможности использования традиционных гражданско–правовых способов, но меняет условия их применения. Выбор меры должен учитывать правовую природу информации, правила функционирования информационной системы и реальные последствия нарушения. Наиболее эффективной является комплексная модель, объединяющая юридические, организационные и технические средства защиты.

Список использованных источников

1. Рудик С.С., Антоненко А.Е., Танов М.А., Петров И.В. Защита персональных данных в гражданско–правовых отношениях // Журнал прикладных исследований. 2025. № 5. С. 152–159. DOI 10.47576/2949–1878.2025.5.5.023.

2. Вавилин Е.В. Осуществление и защита гражданских прав в условиях цифровой трансформации отношений // Вестник Томского государственного университета. Право. 2024. № 53. С. 110–121. DOI 10.17223/22253513/53/8.

3. Федоров Д.А. Признание права как способ защиты цифровых прав // Теория и практика общественного развития. 2025. № 11. С. 292–300. DOI 10.24158/tipor.2025.11.36.

4. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть первая от 30 ноября 1994 г. № 51–ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. 1994. № 32. Ст. 3301.

5. Об информации, информационных технологиях и о защите информации. Федеральный закон от 27 июля 2006 г. № 149–ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. 2006. № 31. Ч. 1. Ст. 3448.

6. О персональных данных. Федеральный закон от 27 июля 2006 г. № 152–ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. 2006. № 31. Ч. 1. Ст. 3451.

CIVIL LAW PROTECTION OF PERSONAL INFORMATION RIGHTS IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION

I.E. Polonsky[1], Z.T. Abdulaeva[1], N.M. Alkhanov[2]

[1]M.D. Millionshchikov Grozny State Petroleum Technical University,
[2]A.A. Kadyrov Chechen State University,
Grozny, Russia

The article reveals the specifics of civil law protection of an individual's information rights in the context of the active use of digital technologies. It examines the relationship between information rights and the inviolability of private life, the protection of personal data, honor, dignity, images, and other intangible benefits. The article analyzes the interdictive, restorative, and compensatory methods of protection. Special attention is given to the legal nature of consent to the processing of personal data and the possibility of applying general provisions of civil law to relations in the information sphere. The article concludes that it is necessary to use a combination of several methods of protection, depending on the content of the violated right and the nature of the information dissemination.

Keywords: information rights, civil law protection, personal data, privacy, intangible benefits, digitalization, compensation for moral damage, and information deletion.

УДК 347

ГРАЖДАНСКО–ПРАВОВЫЕ МЕХАНИЗМЫ ЗАЩИТЫ ИНФОРМАЦИОННЫХ ПРАВ В ЦИФРОВОЙ СРЕДЕ

И.Э. Полонский[1], З.Т. Абдулаева[1], Н.М. Альханов[2]

[1]Грозненский государственный нефтяной технический университет им. М.Д. Миллионщикова,
[2]Чеченский государственный университет им. А.А. Кадырова, г. Грозный, Россия

В статье рассматривается система гражданско–правовых способов защиты информационных прав. Раскрывается связь информационных прав с неприкосновенностью частной жизни, персональными данными, честью, достоинством, деловой репутацией и иными нематериальными благами. Обосновывается необходимость разграничения пресекательных, восстановительных, компенсационных и превентивных способов защиты. Особое внимание уделяется удалению незаконно распространённой информации, опровержению недостоверных сведений, компенсации морального вреда, возмещению убытков, прекращению неправомерной обработки персональных данных и признанию права. Сделан вывод о том, что эффективная защита информационных прав требует сочетания общих положений гражданского законодательства со специальными нормами, регулирующими обращение информации и обработку персональных данных.

Ключевые слова: информационные права, гражданско–правовая защита, персональные данные, частная жизнь, нематериальные блага, компенсация морального вреда, опровержение сведений, удаление информации.

Развитие цифровых технологий изменило характер нарушений гражданских прав. Информация может быть скопирована, переработана и распространена среди неопределённого круга лиц за короткий промежуток времени. Даже после удаления первоначальной публикации её содержание нередко сохраняется в поисковой выдаче, архивах, пользовательских профилях и базах данных. По этой причине защита информационных прав не может ограничиваться одним универсальным средством. Она представляет собой систему взаимосвязанных способов, выбор которых зависит от характера информации, правового статуса потерпевшего, формы нарушения и наступивших последствий.

Под информационными правами в гражданско–правовом аспекте целесообразно понимать принадлежащие лицу возможности определять порядок получения, использования, сохранения и распространения информации, затрагивающей его частную и имущественную сферу. В содержание данной категории входят право на неприкосновенность частной жизни, право на охрану личной и семейной тайны, право на защиту персональных данных, изображения, чести, достоинства и деловой репутации. Отдельное значение имеют права обладате-

лей информации ограниченного доступа, включая коммерческую тайну и иные конфиденциальные сведения.

И.И. Лясковский связывает содержание правового режима информации с защитой прав и законных интересов участников отношений, возникающих в процессе её обращения. По позиции автора, цель такого режима состоит не только в регулировании доступа к сведениям, но и в обеспечении реализации, защиты и восстановления информационных прав и свобод [1, с. 172–173]. Подобный подход позволяет рассматривать гражданско–правовые способы защиты как составную часть общего правового режима информации, а не как изолированную реакцию на уже совершённое нарушение.

Основу системы образуют способы, предусмотренные статьёй 12 Гражданского кодекса Российской Федерации. К ним относятся признание права, восстановление положения, существовавшего до нарушения, пресечение противоправных действий, возмещение убытков, компенсация морального вреда, признание недействительным акта государственного органа, прекращение или изменение правоотношения и иные предусмотренные законом меры. Перечень имеет открытый характер, однако применение конкретного способа должно соответствовать содержанию нарушенного права и последствиям поведения нарушителя.

Первую группу составляют **пресекательные способы**. Их назначение связано с прекращением неправомерного использования или распространения информации. Потерпевший вправе требовать удаления публикации, прекращения обработки персональных данных, блокирования доступа к сведениям, запрета дальнейшего распространения материалов и изъятия носителей, если сохранение информации продолжает нарушать его интересы. Пресекательные меры особенно важны в цифровой среде, где каждый дополнительный период доступности спорного материала увеличивает масштаб возможного вреда.

Вторую группу образуют **восстановительные способы**. К ним относятся опровержение не соответствующих действительности порочащих сведений, публикация ответа, восстановление доступа к информации, исправление недостоверных персональных данных, удаление неправомерно полученных сведений и возвращение информационного положения лица в состояние, существовавшее до нарушения. Полностью устранить последствия распространения информации удаётся не всегда. Тем не менее восстановительные меры уменьшают дальнейшее воздействие нарушения и закрепляют официальную оценку противоправности поведения распространителя.

А.Е. Шерстобитов и А.Х. Ульбашев отмечают, что личные права имеют абсолютный характер. Управомоченному гражданину противостоит неопределённый круг лиц, обязанных воздерживаться от вмешательства в его личную сферу. При нарушении возникает охранительное правоотношение между потерпевшим и конкретным правонарушителем. Авторы относят к применимым мерам признание права, восстановление прежнего положения, пресечение нарушающих действий, прекращение правоотношения и опровержение порочащих сведений [3, с. 234–235]. Данная позиция подтверждает, что информаци-

онное нарушение способно повлечь применение сразу нескольких взаимодополняющих способов защиты.

Третью группу составляют **компенсационные способы**. Незаконное раскрытие персональных данных, сведений о здоровье, семейной жизни или частной переписке может причинить гражданину нравственные переживания, создать угрозу его безопасности, ухудшить профессиональную репутацию либо привести к имущественным потерям. В таких случаях применяются компенсация морального вреда и возмещение убытков. Компенсационная мера не возвращает сведения в состояние конфиденциальности, однако возлагает отрицательные имущественные последствия на нарушителя и предоставляет потерпевшему денежное удовлетворение.

Практическая сложность заключается в доказывании размера вреда и причинной связи. Распространение сведений в сети может привести к отказу в заключении договора, потере клиента, блокированию учётной записи, мошенническому использованию данных или ухудшению деловой репутации. Для подтверждения подобных последствий применяются электронная переписка, сведения информационных систем, нотариальные протоколы осмотра интернет–страниц, документы об имущественных потерях и иные допустимые доказательства.

Особое место занимает защита персональных данных. Федеральный закон от 27 июля 2006 г. № 152–ФЗ предусматривает требования к основаниям и порядку обработки сведений о физическом лице. Субъект вправе требовать уточнения, блокирования или уничтожения данных, если они являются неполными, устаревшими, неточными, незаконно полученными либо не необходимы для заявленной цели обработки. В действующем регулировании согласие должно быть конкретным, предметным, информированным, сознательным и однозначным.

К.А. Зюбанов обращает внимание на сложную правовую природу согласия на обработку персональных данных. По мнению автора, такое согласие не следует безоговорочно сводить к обычной гражданско–правовой сделке. Оно представляет собой действие особого рода, предусмотренное публично–правовым регулированием, но способное порождать частноправовые последствия [2, с. 624–626]. Данная позиция имеет прямое значение для выбора способа защиты. Незаконная обработка данных может одновременно служить основанием для требования прекратить обработку, уничтожить сведения, возместить убытки и компенсировать моральный вред.

Четвёртая группа включает **превентивные способы**. Защита информационных прав начинается не после публикации сведений, а с момента возникновения реальной угрозы их неправомерного использования. К превентивным мерам относятся запрет действий, создающих угрозу нарушения, отзыв согласия на обработку персональных данных, предъявление требования о прекращении передачи информации третьим лицам, установление договорных обязанностей по соблюдению конфиденциальности и применение самозащиты в пределах

статьи 14 ГК РФ. Правовое значение таких мер обусловлено тем, что последствия утечки информации часто имеют необратимый характер.

Система гражданско–правовой защиты должна учитывать и правовой режим конкретных сведений. Федеральный закон от 27 июля 2006 г. № 149–ФЗ разграничивает общедоступную информацию и информацию, доступ к которой ограничен федеральным законом. Защита информации охватывает правовые, организационные и технические меры, направленные на предотвращение неправомерного доступа, уничтожения, изменения, блокирования, копирования, предоставления и распространения сведений. Гражданско–правовые требования в данном случае взаимодействуют с административными, процессуальными и техническими механизмами.

Наиболее результативной представляется не конкуренция, а сочетание способов защиты. При незаконном размещении персональных данных в сети требование об удалении информации прекращает продолжающееся нарушение. Запрет дальнейшего распространения снижает риск повторной публикации. Компенсация морального вреда воздействует на имущественную сферу нарушителя. Возмещение убытков покрывает доказанные потери. Признание обработки незаконной создаёт правовую определённость и может иметь значение для рассмотрения последующих требований.

Главная проблема действующего механизма состоит в его фрагментарности. Отдельные способы закреплены в ГК РФ, другие содержатся в законодательстве о персональных данных, информации, средствах массовой информации и интеллектуальных правах. Потерпевшему приходится самостоятельно определять надлежащего ответчика и формулировать комплекс требований. Дополнительные трудности возникают при анонимном распространении сведений, размещении материалов на иностранных платформах и многократном копировании контента.

Система гражданско–правовых способов защиты информационных прав должна строиться на трёх взаимосвязанных началах. Первым выступает соразмерность меры характеру нарушения. Вторым является возможность сочетания нескольких требований. Третье начало связано с оперативностью прекращения доступа к незаконно используемой информации. Применение только денежной компенсации не защищает потерпевшего, пока спорные сведения остаются общедоступными. Одно лишь удаление публикации также не устраняет уже возникшие нравственные и имущественные последствия.

В итоге гражданско–правовая защита информационных прав представляет собой комплекс пресекательных, восстановительных, компенсационных и превентивных мер. Их системное применение позволяет учитывать нематериальную природу значительной части информационных прав, скорость распространения сведений и сложность полного восстановления положения потерпевшего. Перспективное развитие законодательства связано с более точным закреплением правил удаления цифровой информации, распределением ответственности между авторами, владельцами сайтов и информационными посред-

никами, а также с формированием единых критериев компенсации вреда, причинённого нарушением информационных прав.

Список использованных источников

1. Лясковский И.И. Понятие и содержание правового режима информации // Вестник Полоцкого государственного университета. Серия D. Экономические и юридические науки. 2017. № 5. С. 172–178.

2. Зюбанов К.А. Согласие на обработку персональных данных – sui generis действие // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия «Юридические науки». 2024. Т. 28. № 3. С. 622–633. DOI 10.22363/2313–2337–2024–28–3–622–633.

3. Шерстобитов А.Е., Ульбашев А.Х. Гражданско–правовое регулирование личных прав граждан. Теоретические основы и проблемы совершенствования в эпоху информатизации // Вестник Томского государственного университета. 2019. № 440. С. 231–243. DOI 10.17223/15617793/440/31.

4. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть первая от 30 ноября 1994 г. № 51–ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. 1994. № 32. Ст. 3301.

5. Об информации, информационных технологиях и о защите информации. Федеральный закон от 27 июля 2006 г. № 149–ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. 2006. № 31. Ч. 1. Ст. 3448.

6. О персональных данных. Федеральный закон от 27 июля 2006 г. № 152–ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. 2006. № 31. Ч. 1. Ст. 3451.

CIVIL LAW MECHANISMS FOR PROTECTING INFORMATION RIGHTS IN THE DIGITAL ENVIRONMENT

I.E. Polonsky[1], Z.T. Abdulaeva[1], N.M. Alkhanov[2]

[1]M.D. Millionshchikov Grozny State Petroleum Technical University,
[2]A.A. Kadyrov Chechen State University,
Grozny, Russia

The article examines the system of civil law methods of protecting information rights. It reveals the connection between information rights and the inviolability of private life, personal data, honor, dignity, business reputation, and other intangible benefits. The article substantiates the need to distinguish between interdictive, restorative, compensatory, and preventive methods of protection. Special attention is paid to the removal of illegally disseminated information, the refutation of false information, the compensation of moral harm, the compensation of damages, the termination of the illegal processing of personal data, and the recognition of rights. It is concluded that effective protection of information rights requires a combination of general provisions of civil law with special regulations governing the circulation of information and the processing of personal data.

Keywords: information rights, civil law protection, personal data, privacy, intangible benefits, compensation for moral damage, refutation of information, and removal of information.

УДК 338.5:69

ОСОБЕННОСТИ ОПРЕДЕЛЕНИЯ СМЕТНОЙ СТОИМОСТИ НА ОБЪЕКТАХ ЭНЕРГЕТИЧЕСКОГО СТРОИТЕЛЬСТВА: ОТРАСЛЕВАЯ СПЕЦИФИКА И ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ

В.В. Порох, А.В. Липухин[1]

Казанский государственный энергетический университет, г. Казань, Россия

В статье рассмотрена отраслевая специфика сметного нормирования в энергетическом строительстве. Проанализированы особенности применения нормативной базы и методов расчета стоимости уникального оборудования. Показана взаимосвязь между достоверностью ресурсно–технологических моделей и повышением экономической эффективности реализации инвестиционных проектов в электроэнергетике.

Ключевые слова: Сметная стоимость, энергетическое строительство, ресурсно–технологическая модель, сметное нормирование, пусконаладочные работы, базисно–индексный метод, экономическая эффективность.

Строительство энергетической инфраструктуры – капиталоёмкий и технически сложный сегмент. Формирование сметной стоимости напрямую влияет на технологическое присоединение и тарифы на энергию. Отраслевая специфика (госрегулирование, уникальное оборудование, сложные технологии) требует особых подходов к ценообразованию и сметному нормированию в отличие от гражданского строительства.

Система ценообразования в энергетическом строительстве базируется на общих принципах, заложенных в действующей нормативно–правовой базе Российской Федерации, однако отличается существенной отраслевой детализацией. Методологической основой здесь выступают государственные элементные сметные нормы (ГЭСН) и федеральные единичные расценки (ФЕР), которые, согласно установленному порядку, формируются на основании сводок затрат труда, потребности в машинах и механизмах, а также расхода материальных ресурсов [1]. При этом специфика монтажа теплоэнергетического оборудования, оборудования атомных электрических станций и сложных гидротехнических сооружений зачастую требует применения укрупненных показателей, поскольку детализация каждой технологической операции в таблицах ГЭСНм

[1] Научный руководитель: О.В. Миннулина

(монтаж оборудования) для таких объектов не всегда рациональна ввиду уникальности компоновочных решений. Данное обстоятельство вынуждает сметчиков и проектировщиков использовать ресурсно–технологические модели, в которых фиксируются не только объемы строительных материалов и конструкций, но и специфические условия производства работ, включая логистику тяжеловесного оборудования и проведение пусконаладочных операций под нагрузкой. Как отмечается в профильных исследованиях, структура такой модели состоит из ресурсной части, включающей цены и объемы необходимых топливно–энергетических ресурсов, и стоимостной, куда интегрированы затраты на оплату труда, амортизацию основных средств, страховые взносы и плановые накопления, что обеспечивает прозрачность формирования итоговой цены строительной продукции.

Отраслевая специфика проявляется не только в методах расчета, но и в составе учитываемых затрат, регламентированных специализированными государственными сметными нормативами. В качестве ключевого ориентира для определения стоимости проектно–изыскательских работ выступает Справочник базовых цен на проектные работы в строительстве «Объекты энергетики. Генерация энергии» (СБЦП 81–02–23–2001), который устанавливает базовые цены в уровне на 1 января 2001 года с последующей индексацией. Примечательно, что базовыми ценами данного норматива не учитывается целый ряд работ, критически важных для энергетической отрасли, но выделяемых в отдельные расчеты. К ним относятся разработка автоматизированных информационно–измерительных систем коммерческого учета (АИИС КУЭ), систем мониторинга и диагностики трансформаторного оборудования (СМУиД), а также создание трехмерных информационных моделей объектов (3D/4D/5D/6D), что становится обязательным требованием для сложных энергоузлов [2]. Кроме того, за рамками базовых расценок остается проектирование схем выдачи мощности, развитие внеплощадочных сетей и противоаварийной автоматики, что требует привлечения узкопрофильных субподрядных организаций и, как следствие, ведет к удорожанию инвестиционного цикла. Следовательно, корректное определение сметной стоимости энергетического объекта невозможно без детального анализа проектной документации на предмет выявления «неучтенных затрат» и их последующей калькуляции с применением повышающих коэффициентов и индексов–дефляторов, рекомендованных Минстроем России.

Экономическая эффективность в энергетическом строительстве неразрывно связана с оптимизацией сметных расчетов, что подтверждается успешными отраслевыми практиками последних лет. Показательным примером служит внедрение новых региональных нормативов электрических нагрузок, инициированное АО «Сетевая компания» в Республике Татарстан. Анализ данных с интеллектуальных приборов учета позволил доказать, что реальное потребление электроэнергии в современных жилых комплексах и социальных учреждениях значительно ниже заложенных в устаревших нормативах значений, что дало возможность вдвое сократить количество необходимых трансформаторных подстанций при технологическом присоединении новых микрорайонов и

достичь годовой экономии в масштабах региона, превышающей 600 миллионов рублей [3]. Данный кейс наглядно демонстрирует, как пересмотр ресурсно–технологических моделей в сторону их большей достоверности влияет на снижение сметной стоимости строительства без ущерба для надежности энергоснабжения. С экономической точки зрения это означает не просто сокращение капитальных затрат застройщика, но и ускорение оборачиваемости инвестиционного капитала, что особенно актуально в условиях высокой ключевой ставки и удорожания заемного финансирования. Более того, применение актуализированных укрупненных нормативов цены строительства (УНЦ) на объекты электросетевого хозяйства позволяет уже на прединвестиционной стадии с высокой точностью прогнозировать объем финансирования, минимизируя риски превышения бюджета и срыва сроков ввода мощностей.

Современный этап характеризуется переходом от базисно–индексного метода к ресурсному, что принципиально для энергетики с её длинными инвестиционными циклами и волатильностью цен на металлопрокат, кабель и высоковольтное оборудование. Методика расчёта индексов цен на продукцию инвестиционного назначения (с 2022 г.) базируется на мониторинге динамики стоимости ресурсов, что нивелирует инфляционные искажения [4]. Госрегулирование осуществляется через регламентацию сметных норм, а не директивные цены, что создаёт условия для равноправного диалога заказчика и подрядчика при формировании твёрдой цены контракта. В крупных проектах (ТЭЦ, ГЭС, подстанции) это обеспечивает баланс интересов: контроль бюджетных расходов и обоснованную рентабельность подрядчиков с учётом сложных климатических и геологических факторов. Качество сметного нормирования в энергетике – залог финансовой дисциплины и надёжности всей национальной энергосистемы.

Список использованных источников

1. Бодрова, Е.Е. Ценообразование и сметное нормирование в строительстве: учебное пособие для бакалавров и магистров / Е.Е. Бодрова, Л.Л. Сотников. – Москва: НОУ ВПО «Институт непрерывного образования», 2015. – 215 с. – ISBN 978–5–905–248–21–4.

2. Игумнов, С.Н. Автоматизация проектирования информационно–измерительной системы коммерческого и технического учета электроэнергии / С.Н. Игумнов // Прикаспийский журнал: управление и высокие технологии. – 2008. – № 1(1). – С. 12–15. – EDN KHQCBD.

3. Проблемы развития интеллектуальных систем учета и пути их решения: парламентские слушания: [материалы заседания Комитета Совета Федерации по экономической политике от 23 марта 2018 г.] // Совет Федерации Федерального Собрания Российской Федерации: официальный сайт. – 2018. – URL: http://council.gov.ru/activity/activities/parliamentary/90824/ (дата обращения: 15.04.2026).

4. Об утверждении Официальной статистической методологии исчисления индексов цен на продукцию (затраты, услуги) инвестиционного назначения: приказ Росстата от 1 февраля 2022 г. № 48 // Legalacts.ru: правовой портал.

– URL: https://legalacts.ru/doc/prikaz–rosstata–ot–01022022–n–48–ob–utverzhdenii–ofitsialnoi/ (дата обращения: 15.04.2026).

FEATURES OF DETERMINING THE ESTIMATED COST OF ENERGY CONSTRUCTION PROJECTS: INDUSTRIAL SPECIFICITY AND ECONOMIC EFFICIENCY

V.V. Porokh, A.V. Lipukhin[1]

Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia

The article discusses the industrial specifics of cost estimation in energy construction. The article analyzes the features of applying the regulatory framework and methods for calculating the cost of unique equipment. It shows the relationship between the accuracy of resource and technological models and the increase in the economic efficiency of investment projects in the electric power industry.

Keywords: Estimated cost, energy construction, resource and technological model, estimated rationing, commissioning, basis–index method, economic efficiency.

УДК 338.47

ТРАНСФОРМАЦИЯ РЫНКА ТРАНСПОРТНО–ЛОГИСТИЧЕСКИХ УСЛУГ РОССИИ

Е.А. Проскурякова, В.В. Черняева, П.А. Мрыкина

Петербургский государственный университет путей сообщения Императора Александра I,
г. Санкт–Петербург, Россия

Статья посвящена вопросам анализа российского рынка транспортно–логистических услуг за период 2021–2025 гг. Представлена динамика основных макроэкономических показателей рынка. Выявлены главные проблемы и перспективы развития рынка.

Ключевые слова: транспортно–логистические услуги, рынок транспортно–логистических услуг, грузовые перевозки, логистика

Рынок транспортно–логистических услуг (ТЛУ) – это система экономических отношений по поводу купли–продажи услуг, связанных с пространственным перемещением грузов, их складированием, грузопереработкой, таможенным оформлением, экспедированием и информационным сопровождением. Данные услуги оказываются специализированными организациями (перевозчи-

[1] Scientific supervisor: O.V. Minnulina

ками, логистическими и транспортно–экспедиционными операторами) на возмездной основе для удовлетворения потребностей производителей, торговых компаний и конечных потребителей в эффективном управлении цепями поставок [3].

За последние годы в экономике России в целом и на рынке ТЛУ в частности произошли кардинальные структурные изменения. Период 2021–2025 гг. стал временем серьезнейших вызовов: от пандемийных ограничений и последовавшего за ними разрыва традиционных логистических цепочек с Европой до необходимости экстренной переориентации грузопотоков на Восток и Юг. Логистика трансформировалась из вспомогательной функции в стратегический фактор экономической безопасности и конкурентоспособности бизнеса. Стремительный рост электронной коммерции (e–commerce) изменил требования к складской инфраструктуре и последним милям доставки.

Цель исследования – выполнить анализ современного состояния, динамики развития и ключевых тенденций рынка ТЛУ в России.

Для объективной оценки состояния отрасли обратимся к официальным статистическим данным (таблица 1).

Таблица 1 – Основные показатели рынка ТЛУ в России за 2021–2025 гг.

Показатели	2021	2022	2023	2024	2025
Грузооборот всех видов транспорта, млрд. ткм	5532	5053	5350	5480	5610
Объем рынка логистических услуг, трлн. руб.	7,1	8,0	9,4	10,5	11,8
Ввод складских помещений (классы А и В+), млн. кв. м	1,6	2,1	2,8	3,4	3,7
Доля e–commerce в общем ритейле, %	12,5	15,2	18,5	22,0	24,5

Источник: составлено авторами на основе [1, 5, 6].

После снижения в 2022 г. до 5 053 млрд. ткм грузооборот демонстрирует устойчивую восходящую динамику. По итогам 2025 г. он достиг 5610 млрд. ткм, превысив докризисные значения 2021 г. Это стало возможным благодаря полной адаптации экспортных потоков на рынки Азии, росту внутренних перевозок и увеличению транзита по МТК «Север–Юг».

Объем рынка в денежном выражении демонстрирует опережающий рост, достигнув 11,8 трлн. руб. в 2025 г. Это обусловлено не только инфляционными процессами (удорожание ГСМ, запчастей, заработной платы), но и усложнением логистических цепочек: ростом доли мультимодальных перевозок, расширением спектра сопутствующих услуг (таможенное оформление, экспедирование, управление складом) и увеличением объемов аутсорсинга логистики. В результате растет как средняя стоимость логистической услуги для клиента, так и доля услуг с высокой добавленной стоимостью в общем объеме рынка.

Ввод складской недвижимости за исследуемый период демонстрирует постоянный рост. Несмотря на некоторое замедление темпов прироста в 2025 г. по сравнению с 2024 г. из–за дефицита рабочей силы в строительстве и высоких

ставок по проектному финансированию, спрос со стороны e–commerce и производственных компаний полностью поглощает новые площади.

Доля онлайн–продаж в ритейле вплотную приблизилась к 25 %, что окончательно закрепило e–commerce в качестве главного драйвера спроса на современные логистические решения, включая фулфилмент и сортировочные хабы в регионах. Бум e–commerce стал главным трансформатором рынка ТЛУ. Электронная коммерция требует принципиально иного подхода к логистике по сравнению с традиционным ритейлом: изменение формата складов, децентрализация складской сети, необходимость усиления цифровизации [2].

Несмотря на успешную адаптацию и рост, рынок ТЛУ России сталкивается с рядом системных проблем, которые будут определять его развитие в среднесрочной перспективе (до 2030 года). Рассмотрим основные проблемы.

1. Острый кадровый дефицит. Это наиболее болезненная проблема отрасли. Нехватка водителей грузового транспорта (категории Е) оценивается в сотни тысяч человек. Старение парка водителей, отток мигрантов и непривлекательность условий труда для молодежи привели к тому, что заработные платы дальнобойщиков за последние пять лет выросли в 2–2,5 раза, что неизбежно закладывает инфляционное давление в стоимость логистических услуг для конечного потребителя. Дефицит кадров наблюдается и на складах (комплектовщики, операторы погрузчиков), и в сфере управления цепями поставок (логисты–аналитики).

2. Инфраструктурные ограничения. Переориентация на Восток и Юг обнажила «узкие места» в транспортной инфраструктуре. Пропускная способность железнодорожных путей на Восточном полигоне и автомобильных пунктов пропуска на границе с Китаем не успевает за растущим товарооборотом [4]. Очереди на погранпереходах (Забайкальск, Алтынколь) и портах Дальнего Востока приводят к увеличению транзитного времени и росту стоимости фрахта. Развитие МТК «Север–Юг» также требует масштабных инфраструктурных инвестиций, особенно в части железнодорожной и портовой инфраструктуры на Каспии.

3. Обновление парка подвижного состава. Санкционные ограничения затруднили прямые поставки европейской и японской грузовой техники (Volvo, Scania, MAN, Mercedes), а также авиапарка (Boeing, Airbus). Хотя рынок успешно переориентировался на китайских производителей (Sitrak, Shacman, FAW, Howo), процесс замещения сопровождается ростом затрат на лизинг, а также проблемами с доступностью оригинальных запчастей и сервисным обслуживанием. Отечественное машиностроение (КамАЗ) наращивает объемы, но пока не способно полностью закрыть потребность рынка в разнообразной специализированной технике.

4. Высокая стоимость капитала. Действующая макроэкономическая политика и высокие ключевые ставки ЦБ РФ делают кредитование и лизинг крайне дорогими. Для логистических компаний, бизнес–модель которых предполагает высокую капитализацию (покупка техники, строительство складов), стоимость

заемных средств является критическим фактором, сдерживающим темпы модернизации и расширения парка [5].

Анализ рынка ТЛУ России за последние 5 лет (2021–2025 гг.) позволяет сделать вывод о том, что отрасль успешно прошла фазу шоковой адаптации и перешла к этапу структурной трансформации. Разрыв традиционных связей с Европой был компенсирован развитием восточного и южного направлений, а также ростом внутреннего потребления.

Рынок приобрел новые черты: он стал более цифровым, ориентированным на e–commerce и мультимодальные перевозки. Рекордные темпы ввода складских площадей (3,7 млн. кв. м в 2025 г.) свидетельствуют о высоком инвестиционном потенциале сектора. Объем рынка в денежном выражении превысил 11,8 трлн. руб., а грузооборот восстановился до 5610 млрд. ткм.

Однако дальнейший устойчивый рост отрасли сдерживается инфраструктурными ограничениями (особенно на железнодорожном транспорте) и беспрецедентным кадровым голодом. В перспективе до 2030 г. конкурентные преимущества на рынке будут получать те компании, которые смогут обеспечить технологический суверенитет (внедрение отечественного программного обеспечения, телематики, беспилотных технологий) и выстроить гибкие, отказоустойчивые цепочки поставок с высокой долей автоматизации складских и сортировочных процессов. Государственная поддержка в части развития транспортной инфраструктуры и решения миграционных и демографических вопросов останется критически важной для обеспечения логистического суверенитета страны.

Список использованных источников

1. Аналитическое агентство Infoline. Рынок складской недвижимости России. Итоги 2025 года и прогноз до 2027 года: аналитический отчет [Электронный ресурс]. URL: https://infoline.spb.ru/research/warehouse–market–russia–2025

2. Зайцева И.А. Развитие цифровой логистики на основе внедрения интеллектуальных информационных технологий // Роль цифровых технологий и биотехнологий в развитии экономики и социальных наук XXI века: Сборник научных статей. – М.: ООО «КОНВЕРТ», 2020. – С. 24–26. – EDN KKNAIE.

3. Казанская Л.Ф. Развитие транспортно–логистических услуг на железнодорожном транспорте в современных условиях: монография. М.: ИД Магистраль, 2022. – 85 с. – EDN WXXUWM.

4. Правительство Российской Федерации. Транспортная стратегия Российской Федерации на период до 2030 года с прогнозом на период до 2035 года: распоряжение от 27.11.2021 № 3360–р (с изм. и доп. 2023–2025 гг.) [Электронный ресурс]. URL: http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/

5. Рейтинговое агентство «Эксперт РА». Рейтинг транспортно–логистических компаний России. Итоги 2024–2025 гг.: аналитический отчет [Электронный ресурс]. URL: https://raexpert.ru/rankings/logistics/2025/tab01

6. Федеральная служба государственной статистики (Росстат). Транспорт в России. 2025: статистический сборник [Электронный ресурс]. URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Transport_2025.pdf

TRANSFORMATION OF THE RUSSIAN TRANSPORT AND LOGISTICS SERVICES MARKET

E.A. Proskuryakova, V.V. Chernyaeva, P.A. Mrykina

Emperor Alexander I St. Petersburg State Transport University, Saint–Petersburg, Russia

This article analyzes the Russian transport and logistics services market for the period 2021–2025. The dynamics of key macroeconomic market indicators are presented, and the main challenges and prospects for market development are identified.

Keywords: transport and logistics services, transport and logistics services market, freight transportation, logistics

УДК 656.11

СОВРЕМЕННЫЕ ВЫЗОВЫ И ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОНСТИТУЦИОННОГО СУДА РФ

В.С Пусвашкис, И.А Бондаренко

Академия маркетинга и социально–информационных технологий – ИМСИ», г. Краснодар, Россия

В статье рассматриваются актуальные проблемы и вызовы деятельности Конституционного Суда Российской Федерации в условиях современных технологических и общественных изменений. Особое внимание уделяется необходимости обеспечения институциональной устойчивости и повышения эффективности правосудия при ротации судей. Предлагаются системные меры по совершенствованию деятельности суда, включая создание системы адаптации и наставничества для новых судей. Реализация предложенных мер направлена на укрепление доверия общества и адаптацию института к вызовам цифровой эпохи, что способствует развитию эффективного и современного конституционного правосудия в России.

Ключевые слова: Конституционный суд, верховенство Конституции, защита прав и свобод граждан, технологические изменения, кадровые обновления.

Конституционный Суд Российской Федерации (КС РФ) играет ключевую роль в обеспечении верховенства Конституции, защите прав и свобод граждан, а также в формировании правовой системы страны. Однако в условиях стремительных технологических изменений, кадровых обновлений и роста общественных требований деятельность этого органа сталкивается с рядом актуальных проблем и вызовов, требующих системных решений [1].

К таким проблемам относятся:

1) масштабное обновление состава суда;

2) адаптация к технологическим и правовым вызовам;

3) решение сложных правовых вопросов.

В данной работе остановимся на такой актуальной теме, как сменяемость судей Конституционного Суда и преемственность стабильности толкования Конституции. Важность системной передачи знаний и опыта, а также создание условий для быстрой адаптации новых судей обусловлена необходимостью сохранения высокого уровня легитимности решений и эффективности конституционного контроля [2].

Далее следует рассмотреть систему управления КС РФ. Систему управления предприятием, можно характеризовать как линейную структуру управления (рисунок 1)

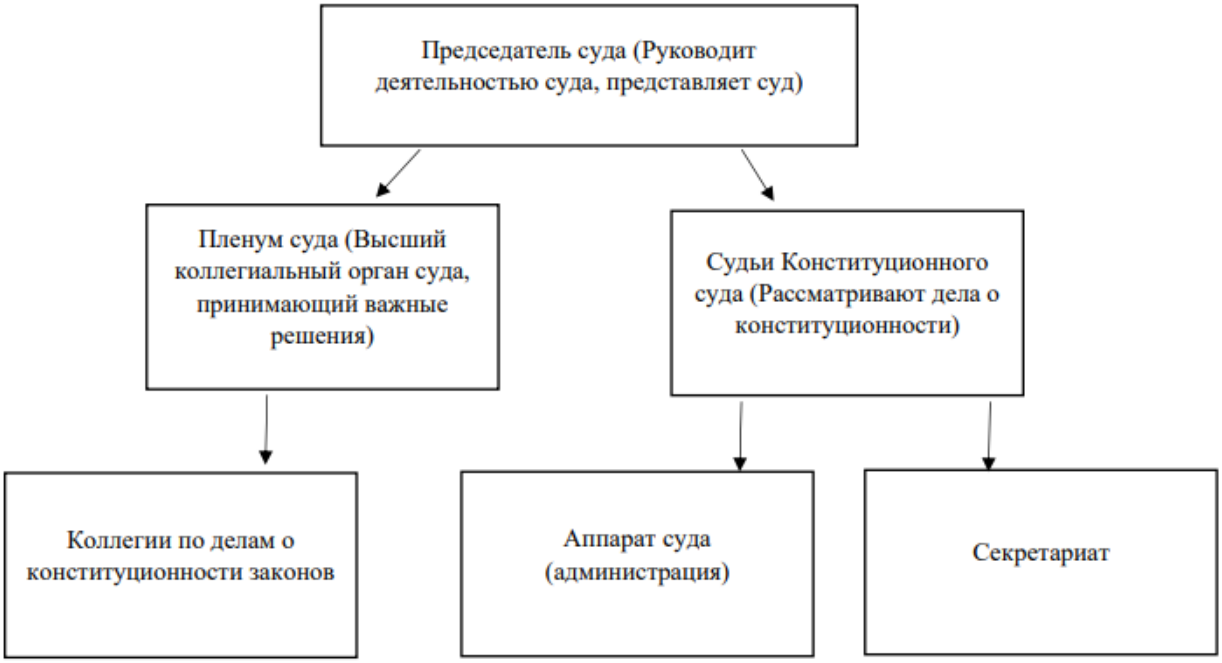


Рисунок 1 – Структура управления КС

Система управления Конституционным Судом Российской Федерации представляет собой иерархическую и функционально–структурированную модель, которая обеспечивает эффективное выполнение его конституционной роли. Эта структура включает в себя различные органы и подразделения, каждый из которых выполняет свои уникальные функции для поддержания деятельности суда

Основные элементы системы управления:

1. Председатель суда – осуществляет общее руководство деятельностью Конституционного Суда, координирует работу всех структур, принимает важные организационные решения, обеспечивает взаимодействие с государственными органами и общественностью.

2. Пленум суда – высший коллегиальный орган, который принимает ключевые решения по вопросам организации работы суда, утверждает важнейшие нормативные акты, регламентирующие деятельность, а также решает внутренние вопросы.

3. Судьи Конституционного Суда РФ – основной судебный состав, осуществляющий проверку конституционности законов и нормативных актов, рассматривающих конкретные дела и жалобы. Судьи обладают высоким уровнем профессионализма и независимости.

4. Кассационная коллегия – специализированный орган, который занимается проверкой решений, принятых судами первой инстанции, по вопросам правильности применения права и процедур, обеспечивает единообразие судебной практики.

5. Аппарат суда – административное и техническое подразделение, обеспечивающее выполнение судебных решений, организацию работы суда, обработку дел и документов, поддержку информационных систем.

6. Секретариат – важное звено, предоставляющее организационную поддержку судье, ведущее документацию, координирующее расписание и коммуникацию внутри суда.

Создание системы адаптации и наставничества для новых судей способствует сохранению высокого профессионального уровня, обеспечивает преемственность и стабильность судебной практики. Внедрение технологий и повышение прозрачности работы усиливают доверие общества к суду, делают его деятельность более открытой и подотчетной. Постоянное обучение и развитие судебных кадров позволяют суду идти в ногу с современными вызовами и тенденциями в правовой сфере [3].

Создание системы адаптации и наставничества для новых судей Конституционного Суда Российской Федерации – необходимая мера, направленная на обеспечение непрерывности судебной практики, устойчивости правовых позиций и стабильности в интерпретации Конституции.

Далее рассмотрим предложения более детально по каждому предложению с указанием ответственных, на которых направлено регулирующее воздействие, а также механизм отчетности (таблица 1).

Таблица 1 – Расширенные предложения по совершенствования деятельности КС

Предложение	Ответственный (курирующий) орган или должностное лицо	Кому адресовано регулирующее воздействие	Форма и механизм отчётности
1	2	3	4
Создание системы адаптации и наставничества для новых судей	Председатель КС РФ, Секретариат КС РФ	Новоназначенные судьи КС РФ	Ежегодный доклад КС о кадровой политике; отчёты наставников, внутренние оценки эффективности адаптации
Создание центра правовых и технологических экспертиз при КС	Аппарат КС РФ, совместно с Советом судей РФ	Судьи КС, аналитические отделы, эксперты по цифровому праву	Полугодовые аналитические отчёты, публикации заключений центра, оценка результативности экспертиз

Предложение	Ответственный (курирующий) орган или должностное лицо	Кому адресовано регулирующее воздействие	Форма и механизм отчётности
1	2	3	4
Введение программ повышения квалификации судей по вопросам технологий и цифрового права	Судебный департамент при Верховном Суде РФ, Академия правосудия	Судьи КС и сотрудников аналитических подразделений	Сертификация после прохождения курсов; внутренние отчёты КС по обучению; отчёты о внедрении знаний на практике
Повышение прозрачности и открытости работы КС (например, через публикацию стенограмм, расширение комментариев к решениям)	Пресс–служба КС, Секретариат КС	Гражданское общество, СМИ, правозащитные организации	Годовой публичный отчёт КС; анализ обращений граждан; внешний аудит открытости (например, через НКО)
Обеспечение преемственности судебной практики при ротации судей	Коллегия судей КС РФ, Секретариат КС	Все судьи КС и научно–аналитический отдел	Внутренние регламенты по введению в должность; реестр правовых позиций; ежегодный анализ единообразия практики

Дадим более развёрнутые комментарии по каждому предложению:

1. Чтобы обеспечить судей актуальными знаниями в области цифровых технологий и повысить их компетентность, отдел повышения квалификации во взаимодействии с внешними образовательными организациями и экспертами планирует внедрить программы повышения квалификации судей по вопросам технологий и цифрового права. Эти программы будут реализованы посредством создания онлайн– и офлайн–курсов, участия в конференциях и проведения внутреннего обучения. Отчётность по этим программам будет включать отчёты о прохождении курсов, отзывы участников и оценку уровня их знаний;

2. Для повышения прозрачности и открытости работы Конституционного суда административный отдел, пресс–служба и отдел коммуникаций предпримут шаги, которые сделают деятельность суда более доступной для общества и повысят уровень доверия. Механизмом достижения этой цели станет создание сайта с открытыми данными, проведение публичных слушаний и публикация протоколов заседаний. Отчетность: Аналитика посещаемости, публикации, обратная связь общества;

3. В целях сохранения стабильности и единообразия судебных решений при ротации судей руководство КС, отдел кадров и аналитический отдел предпримут шаги для обеспечения преемственности судебной практики. Это будет достигнуто за счет ведения базы данных по делам и решениям, а также проведения внутренних семинаров и консультаций. Результаты будут отражены в аналитических отчетах, результатах внутреннего аудита и отзывах участников [4].

Дополнительным аспектом модернизации является системное повышение квалификации судей в области технологий и цифрового права. Судьи должны

обладать актуальными знаниями по новым правовым вопросам, связанным с использованием цифровых систем, биометрии, алгоритмическим принятием решений, что повысит их компетентность и снизит риск ошибок при вынесении решений. Внедрение программ повышения квалификации и сертификации после обучения поможет обеспечить постоянное обновление профессиональных навыков судейского корпуса.

Повышение прозрачности и открытости работы Конституционного суда РФ является важнейшим условием укрепления доверия общества. Публикация стенограмм судебных заседаний, расширение комментариев к судебным решениям, проведение общественных обсуждений и внешних аудитов позволяют сделать деятельность суда более доступной и понятной для граждан, а также повысить легитимность его решений [5].

В целом, предлагаемые меры направлены на создание сбалансированного комплекса организационных, управленческих и просветительских инициатив, способных адаптировать Конституционный Суд к современным требованиям. Внедрение системы наставничества, создание центра технологических экспертиз, системное повышение квалификации, прозрачность работы и нормативное обновление – все это способствует укреплению институциональной устойчивости, повышению эффективности и авторитета КС РФ.

Таким образом, деятельность Конституционного Суда РФ должна стать более гибкой, прозрачной и технологически подкованной, что позволит ему успешно реагировать на вызовы времени, обеспечивать стабильность правовой системы и укреплять демократические основы государства. Только комплексный подход к модернизации института, основанный на системных реформах и инновациях, обеспечит его эффективность и авторитет в будущем.

Список использованных источников

1. Федеральный конституционный закон от 21.07.1994 № 1–ФКЗ (ред. от 31.07.2023) «О Конституционном Суде Российской Федерации»

2. Сторожева, Т.А. К вопросу о роли Конституционного суда Российской Федерации в обеспечении прав и свобод человека / Молодой ученый. – 2024. С. 44–46.

3. Мадатова, О.В. Правовые основы ключевых отраслей права: учебное пособие / О.В. Мадатова, С.Ю. Субачев, О.Я. Мадатов. – Краснодар: АНО НИИ ЭПИТ, 2025. – 235 с. – ISBN 978–5–6047458–2–3

4. А. Шашикян, И.А. Бондаренко // Актуальные проблемы местных финансов на современном этапе и пути их решения: Материалы региональной научно–практической конференции, Армавир, 11 октября 2014 года / кафедра экономики и управления ФГБОУ ВПО «АГПА»; науч. ред. М.И. Пшмахова, отв. ред. Р.Р. Мукучян. – Армавир: РИО АГПА, 2014. – С. 137–140.

5. Бондаренко, И.А. Государство и благосостояние: эффективная власть как коллективное благо / И.А. Бондаренко // Современные научные исследования: исторический опыт и инновации: Сборник материалов XVIII Международной (политематической) научно–практической конференции, Краснодар,

10–11 февраля 2022 года. – Краснодар: Академия маркетинга и социально–информационных технологий – ИМСИТ (г. Краснодар), 2022. – С. 4–9.

MODERN CHALLENGES AND WAYS TO IMPROVE THE ACTIVITIES OF THE CONSTITUTIONAL COURT OF THE RUSSIAN FEDERATION

V.S. Pusvashkis, I.A. Bondarenko

Academy of Marketing and Social and Information Technologies – IMSIT, Krasnodar, Russia

The article discusses the current problems and challenges faced by the Constitutional Court of the Russian Federation in the context of modern technological and social changes. Special attention is paid to the need to ensure institutional stability and improve the efficiency of justice during the rotation of judges. The article proposes systemic measures to improve the court's activities, including the creation of an adaptation and mentorship system for new judges. The implementation of these measures aims to strengthen public trust and adapt the institution to the challenges of the digital era, contributing to the development of effective and modern constitutional justice in Russia.

Keywords: Constitutional Court, supremacy of the Constitution, protection of citizens' rights and freedoms, technological changes, and personnel updates.

УДК 338

РАЗВИТИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА И КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА В РЕГИОНАЛЬНОЙ СИСТЕМЕ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

А.Д. Рахманов, Ю.В. Шарапов

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург, Россия

В статье рассматриваются вопросы кадрового потенциала и воспроизводства человеческого капитала в агропромышленном комплексе. В исследовании рассмотрена динамика показателей кадрового потенциала и условий труда в АПК, проанализированы основные социально–экономические диспропорции на рынке труда в сельских территориях. Отмечено, что экономический аспект нехватки специализированных кадров на селе обусловлен сохраняющимся диспаритетом доходов на селе и других отраслях экономики Авторами предложены направления адаптации системы подготовки кадров к условиям цифровизации АПК.

Ключевые слова: человеческий капитал, кадровый потенциал, агропромышленный комплекс, устойчивое развитие сельских территорий, цифровизация сельского хозяйства.

Ежегодно Рынок труда на селе на сегодняшний день переживает кризис. Сложившаяся демографическая ситуация оказывает негативное влияние на деятельность сельхозтоваропроизводителей. В среднем по стране доля работников старше 50 лет в АПК превышает 35 %. В то время как доля молодых кадров в возрасте до 30 лет не достигает и 12 %. Продолжается и тенденция миграционного оттока из сельской местности. Ежегодно «десятки тысяч трудоспособного населения мигрируют из села в город» [1]. В том числе переезжают из села и молодые квалифицированные кадры. Образующийся квалификационный вакуум вынуждает руководителей сельхозпредприятий закрывать ключевые позиции специалистами с непрофильным образованием.

Ускоренное развитие и внедрение современных технологий (точное земледелие, беспилотная техника, искусственный интеллект) только усугубляет ситуацию. Высокорентабельные сельхозпредприятия внедряют в производство сверхсовременные технические комплексы, стоимость которых исчисляется десятками миллионов рублей, но при этом, на местах отсутствуют квалифицированные кадры, способные эксплуатировать это оборудование с максимальной отдачей. [2] Дефицит специалистов, обладающих цифровыми компетенциями в АПК, оценивается экспертами на уровне 60–70 %. На сегодняшний день не каждый механизатор сельхозтехники способен настроить алгоритмы дифференцированного внесения удобрений или оперативно устранить сбои в работе бортового компьютера комбайна. [3] Развитие современных технологий для нужд АПК существенно опережает скорость обучения персонала на селе. Возникает критический разрыв между потенциалом современной техники и реальными компетенциями персонала сельскохозяйственных организаций.

Система профессионального агрообразования не способна на сегодняшний день в полной мере закрыть потребности рынка труда. Большинство выпускников учебных заведений устраиваются работать в иных сферах экономики, лишь 30–35 % молодых специалистов идут работать по специальности и возвращаются на село. Отметим, что «более высокий уровень образования должен повышать вероятность трудовой мобильности внутри предприятия» [4]. Проблемы остается и со стороны учетных программ ВУЗов и колледжей, которые лишь частично соответствуют реальным требованиям работодателей на селе, транслируя неактуальные на сегодняшний день знания. Будущие специалисты изучают условную сельхозтехнику прошлого века по бумажным плакатам, в то время как передовые хозяйства используют автономные машины с телеметрией и спутниковой навигацией. Несоответствие современной материально–технической базы в образовательных учреждениях требованиям рынка формирует у выпускников искаженное представление о сельскохозяйственных организациях. Студенты продолжают воспринимать сельское хозяйство как грязный, тяжелый и низкооплачиваемый ручной труд.

Несмотря на ежегодный выпуск новых специалистов по аграрным профилям подготовки, остается незакрытым дефицит узкопрофильных кадров – агроинформатиков, инженеров–биотехнологов, аналитиков больших данных и операторов беспилотных летательных аппаратов. Реализующаяся в агроучреждениях номенклатура направлений подготовки не успевает за появлением профессий требующих иных высокотехнологичных навыков. А при приеме специалистов, не владеющих информационными технологиями, агроинформатикой, аналитикой данных, агробизнес вынужден тратить значительные ресурсы на переобучение молодых специалистов (вчерашних выпускников) или переманивать специалистов из IT–сектора городской среды, для которых специфика биологических систем не является полностью понятной. Как следствие непонимание биологической составляющей аграрного производства приводит к системным технологическим ошибкам при настройке автоматизированных алгоритмов, а значит снижает рентабельность производства, увеличивает затраты, расход ресурсов.

На наш взгляд, экономический аспект нехватки специализированных кадров на селе кроется в сохраняющемся диспаритете доходов на селе и других отраслях экономики. Среднемесячная заработная плата работников в сельском хозяйстве продолжает отставать от общероссийского уровня. [5] При этом высокая интенсивность труда в пиковые периоды сева и уборки урожая не компенсируется предлагаемыми работодателями социальными пакетами. Молодой специалист, оценивая соотношение затрачиваемых усилий и качества жизни, делает выбор в пользу городских территорий. Для решения проблем развития рынка труда сельских территорий необходим ряд мероприятий направленных на устранение экономического и технологического разрывов между селом и городом.

Рассмотрим основные показатели кадрового потенциала рынка труда за 2021–2025 гг., таблица 1.

Таблица 1 – Динамика показателей кадрового потенциала и условий труда в АПК

Показатель	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.	2025 г.
Доля работников АПК старше 50 лет, %	29,4	31,1	32,8	34,2	35,6
Доля молодых специалистов до 30 лет в АПК. %	15,2	14,0	13,1	12,3	11,8
Трудоустройство выпускников аграрных вузов по профилю, %	35,8	36,2	34,0	32,5	30,8
Дефицит специалистов с цифровыми компетенциями в АПК. %	42,0	48,5	55,0	62.0	68,5
Отношение средней зарплаты в АПК к среднероссийской, %	66.2	68,1	70,5	71,8	72,4
Миграционный отток трудоспособного населения, тыс. чел.	48,3	52,1	58,4	61.2	64,0
Общая численность занятых в АПК, млн чел.	5,82	5,65	5,51	5,38	5,25
Доля сельхоззанятых в общей структуре экономики, %	5,80	5,61	5,42	5.24	5,11

Показатель	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.	2025 г.
Ежегодная потребность отрасли в новых специалистах, тыс. чел.	120	130	140	150	160
Доля агропредприятий, внедряющих цифровые технологии, %	11.2	14,5	18,2	22,1	26,8

Анализ статистических данных подтверждает наличие кризиса кадровой системы на селе. Система подготовки и удержания кадров на селе работает недостаточно эффективно: диспаритет заработной платы, недостаточность сельской инфраструктуры создают условия для оттока квалифицированных специалистов из сельских территорий в города.

На наш взгляд решить данную проблему возможно пересмотрев подходы к агрообразованию, а также продолжить реализацию государственных программ, направленных на развитие привлекательности и устойчивость сельских территорий. Приоритетным направлением выступает переход агрообразования от традиционной модели к сетевым образовательным экосистемам, объединяющим ВУЗы, агрохолдинги и IT–разработчиков. Вторым направлением является развитие программ непрерывного переобучения для уже занятого в отрасли персонала. Третьим направлением является институционализация государственно–частного партнерства в социальной сфере: льготное целевое субсидирование, предоставление жилья и формирование современной социокультурной среды на селе.

Список использованных источников

1. Семин, А.Н. Оплата труда – главный фактор закрепляемости молодых специалистов на сельских территориях / А.Н. Семин, Н.В. Шарапова // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2014. – № 10. – С. 35–38. – EDN SQVZEP.

2. Оценка человеческого капитала в агропромышленном комплексе / Г.П. Бутко, Р.У. Гусманов, Е.В. Стовба [и др.] // Экономика, труд, управление в сельском хозяйстве. – 2024. – № 4(110). – С. 220–229. – DOI 10.33938/244–220. – EDN FGDBJU.

3. Кротов, М.И. Разработка информационных систем как фактор устойчивого развития производства / М.И. Кротов, Ю.В. Шарапов // Вестник Бурятского государственного университета. Экономика и менеджмент. – 2025. – № 2. – С. 74–84. – DOI 10.18101/2304–4446–2025–2–74–84. – EDN UCFPJZ.

4. Коковихин, А.Ю. Институциональные характеристики человеческого капитала как фактор вертикальной мобильности персонала фирмы / А.Ю. Коковихин, И.А. Борисов, Э.Р. Гатина // Управленец. – 2015. – № 5(57). – С. 38–45. – EDN UYVTXR.

5. Шарапова, В.М. Социальные факторы, сдерживающие развитие сельских территорий / В.М. Шарапова, Н.В. Шарапова, Ю.В. Шарапов // Международный сельскохозяйственный журнал. – 2020. – № 6(378). – С. 49–52. – DOI 10.24411/2587–6740–2020–16113. – EDN JYHOYM.

DEVELOPING HUMAN CAPITAL AND HUMAN RESOURCE POTENTIAL IN AGRICULTURE IN A REGIONAL SUSTAINABLE DEVELOPMENT SYSTEM

Yu.V. Sharapov, A.D. Rakhmanov

Ural State University of Economics, Yekaterinburg, Russia

This article examines issues of human resource potential and human capital reproduction in the agro–industrial complex. The study examines the dynamics of human resource potential indicators and working conditions in the agro–industrial complex and analyzes the main socioeconomic disparities in the rural labor market. It is noted that the economic aspect of the shortage of specialized personnel in rural areas is due to the persistent income disparity between rural areas and other economic sectors. The authors propose ways to adapt the personnel training system to the digitalization of the agro–industrial complex.

Keywords: human capital, human resource potential, agro–industrial complex, sustainable rural development, digitalization of agriculture.

УДК 330.322

АНАЛИЗ И УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСОВЫМИ ВЛОЖЕНИЯМИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Ю.В. Решеткина

Пензенский государственный аграрный университет, г. Пенза, Россия

В статье раскрыто понятие финансовых вложений, рассмотрены основные формы финансовых вложений, а также предложены варианты вложения денежных средств с целью получения прибыли на примере ОАО «Студенецкий мукомольный завод».

Ключевые слова: финансовые вложения, сельскохозяйственное предприятие, инвестирование, капитал, банковский вклад, акции, активы, прибыль и доход.

Финансовые вложения – это такие финансовые активы, которые приносят организации будущие экономические выгоды и способствуют прямому притоку в ее хозяйственный оборот денежных средств, возникающих из одного договора (соглашения), и предназначены для увеличения ее капитала посредством участия в распределении прибыли других организаций (в форме дивиденда, процента и т.п.) [1].

Финансовые вложения – это когда сельскохозяйственные организации, крестьянско–фермерские хозяйства направляют свободные денежные средства

не на повседневную работу, а в специальные инструменты, чтобы получить дополнительный доход: проценты, дивиденды или прибыль от роста стоимости актива. То есть цель – не использовать актив в самом производстве, а извлечь финансовую выгоду.

Существует три формы финансового инвестирования, каждая из которых обладает своими специфическими особенностями [2]:

1. Вложение капитала в уставные фонды совместных предприятий. Основной целью этой формы инвестирования считается не столько получение высокого инвестиционного дохода, сколько внедрение форм финансового влияния на предприятия для обеспечения стабильного формирования своей операционной прибыли. Данная форма финансового инвестирования предполагает наиболее тесную связь с операционной деятельностью предприятия. Она способствует:

– упрочению стратегических хозяйственных связей с поставщиками сырья и материалов;

– развитию производственной инфраструктуры предприятия (при вложении капитала в другие аналогичные предприятия);

– расширению возможностей реализации продукции или проникновению на другие региональные рынки (путем вложения капитала в уставные фонды предприятий реализации);

– развитию различных форм отраслевой и товарной диверсификации операционной деятельности предприятия и других стратегических направлений его развития. Такая форма финансового инвестирования во многом является одновременно менее капиталоемкой и более оперативной.

2. Вложение капитала в доходные виды денежных инструментов. Данное направление финансового инвестирования направлено на эффективное использование временно свободных денежных активов предприятия. Распространенный вид денежных инструментов инвестирования – депозитный вклад в коммерческих банках.

3. Вложение капитала в доходные виды фондовых инструментов. Главная цель данной формы финансового инвестирования – генерирование инвестиционной прибыли. Однако в некоторых случаях она может быть использована для установления форм финансового влияния на отдельные компании в процессе решения стратегических задач.

Рассмотрим некоторые формы финансовых вложений на примере ОАО «Студенецкий мукомольный завод». В 2025 г. финансовые вложения сократились по сравнению с 2024 г. на 18060 тыс. руб. или на 95 %. Наибольшее предпочтение организация отдавала краткосрочным финансовым вложениям, так за 2025 г. с учетом первоначальной стоимости их сумма составила 36118 тыс. руб. (таблица 1). Но сумму можно приумножить за счет различных форм финансовых вложений.

Таблица 1 – Наличие и движение финансовых вложений

Наименование показателя	Период	На начало года	Изменения за период		На конец периода первоначальная стоимость
		первоначальная стоимость	поступило	списано	
Долгосрочные – всего	за 2025 г.	2 568	16 950	(18 410)	1 108
	за 2024 г.	884	3 300	(1 616)	2 568
Краткосрочные – всего	за 2025 г.	16 600	–	(16 600)	–
	за 2024 г.	380	24 100	(7 880)	16 600
Итого	за 2025 г.	19 168	16 950	(35 010)	1 108
	за 2024 г.	1 264	27 400	(9 496)	19 168

Рассмотрим варианты вложения денежных средств с целью получения прибыли:

1. Банковский вклад. При вложении денежных средств в банк капитал будет застрахован, что позволит даже при отзыве у банка лицензии или полном его банкротстве получить компенсацию, правда сумма ее составляет не более 1 400 000 руб. До 2,8 млн рублей – для безотзывных сберегательных сертификатов в рублях сроком от трёх лет. Этот лимит суммируется с базовым, поэтому в одном банке можно застраховать в общей сложности до 4,2 млн рублей**.** Еще одним преимуществом банковских депозитов может стать отсутствие подоходных налогов на дивиденды, это еще один критерий, который позволяет выгодно вложить деньги в банк.

Срочный вклад «Стабильный» в АО «Россельхозбанк». Срок вклада 365 дней, процентная ставка 7,5 % (% начисляются в конце месяца). Так при вложении 5 млн. руб. доход за год составит 375000 руб.

Формула для расчета: $S = P\ (1+ r/m)^{km}$, где

P – первоначальный капитал, руб.

r – %–я ставка по вкладу;

m – количество начислений % в год;

c – срок вклада.

S = 5000000 * (1 + 0,075 /1) = 5375000 руб.

Таким образом с 5 млн. руб. будет получен за год дополнительный доход в размере 375 тыс. руб.

2. Документарные ценные бумаги, подтверждающие обязательство выплатить фиксированную сумму в указанную дату. АО «Россельхозбанк» предлагает к приобретению два вида векселя:

а) процентные векселя – продаётся по номиналу. Доход начисляется в виде процентов на номинальную стоимость векселя. Если ставка 10 % годовых, а вексель обращается 90 дней, доход составит: 5 000 000 × 10 % × (90 / 365) ≈ 123 288 руб.;

б) дисконтные векселя – вексель продаётся с дисконтом. Доход заранее включён в номинал и составляет разницу между ценой покупки и номинальной стоимостью. Если приобрели вексель за 4,5 млн руб., доход при погашении будет: 5 000 000 – 4 500 000 = 500 000 руб.

3. Покупка акций других компаний. Привилегированные акции ПАО «МГТС» (рисунок 1 и 2).

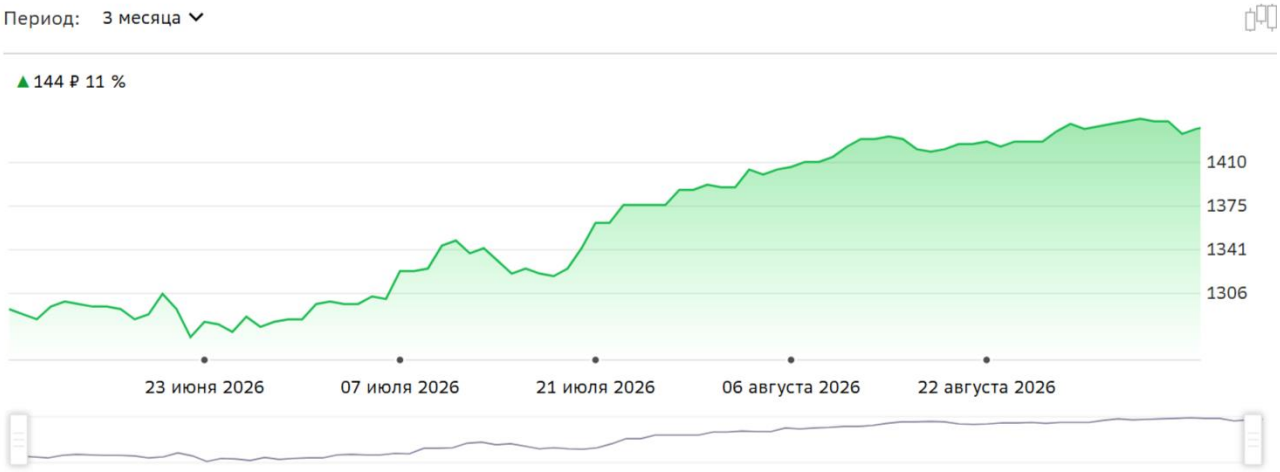


Рисунок 1 – График изменения цены акции.

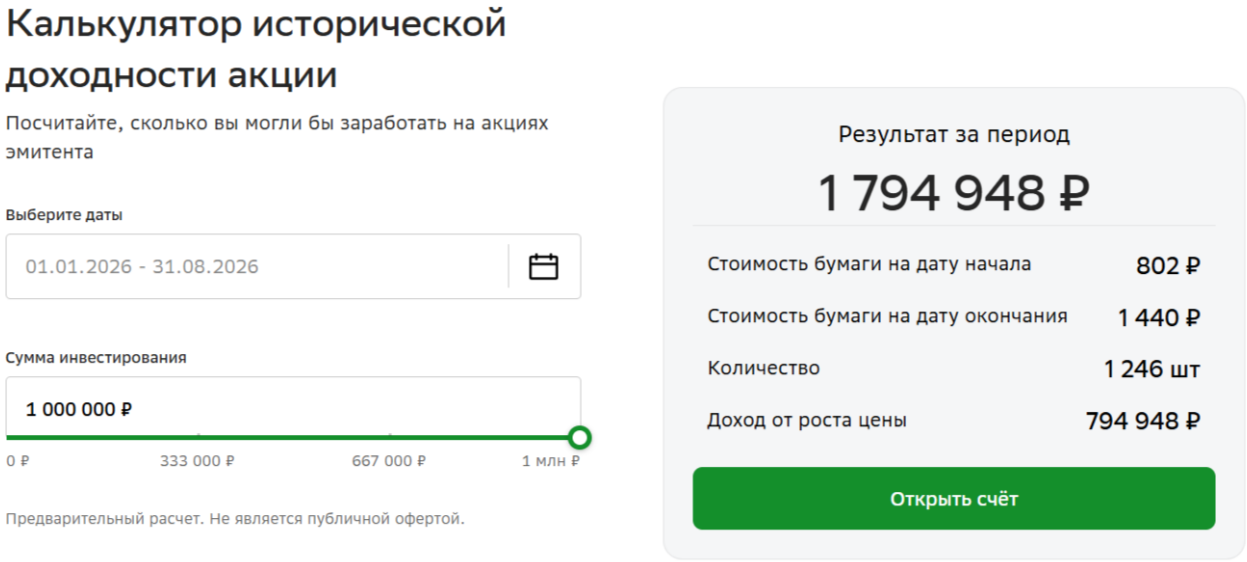


Рисунок 2 – Доходность акций

Исходя из рисунка 2 можно сделать вывод, что при покупке акций на сумму 1 млн руб. за период 01.01.26–31.08.2026 доход составит 794948 руб.

4. Цифровые финансовые активы (ЦФА) представляют собой инновационный класс активов, объединяющий финансовые инструменты и цифровые технологии. С экономической точки зрения ЦФА выполняют функции [3]:

– средства обмена (стейблкоины);

– инструмента инвестирования (криптовалюты, токены);

– средства хранения стоимости (NFT, цифровые золотые сертификаты);

– функция «управления активами» через смарт–контракты (позволяет автоматизировать выплаты дивидендов или контроль залогов).

В целом ЦФА открывают новые возможности как для институциональных, так и для розничных инвесторов:

А) Доступ к уникальным активам. Через ЦФА можно инвестировать в дебиторскую задолженность корпораций, поставки драгоценных металлов, будущую выручку экспортеров или квадратные метры коммерческой недвижимости.

Б) Высокая ликвидность вторичного рынка. Внутри одной информационной системы продать свой актив другому участнику можно мгновенно.

В) Прозрачность. Инвестор в любой момент может проверить статус своих активов и историю всех начислений в блокчейне.

На основе вышесказанного можно сделать вывод о том, что наиболее эффективным финансовым вложением в данный момент времени является покупка акций других компаний и банковский вклад. Так при покупке акций ПАО «МГТС» на сумму 1 млн. руб., получим доход в размере 795 тыс. руб., а от вклада 5 млн. руб. доход составит 375 тыс. руб. Но при этом организация несет и риск, т.к. ситуация на рынке акций нестабильна и их цена может меняться. Наименьший доход будет получен при покупке векселя 123 тыс. руб. за год.

Список использованных источников

1. Шахбанов, Р.Б. Особенности понятия финансовых вложений в аспекте бухгалтерского учета и финансовой отчетности / Р.Б. Шахбанов, Д.У. Абидова, И.С. Муртазалиев // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2019. – Т. 6, № 12. – С. 98–101. – EDN NITKTZ.

2. Экизов, Ю. Анализ и управление финансовыми вложениями предприятия / Ю. Экизов, А. Джанмурадова // Символ науки: международный научный журнал. – 2023. – № 5–1. – С. 110–112. – EDN NNWLLM.

3. Якуткина, Т.А. Специфика цифровых финансовых активов в учете финансовых вложений / Т.А. Якуткина, Н.И. Гришакина // Наука молодых: вызовы и перспективы: Сборник материалов XI Всероссийской научно–практической конференции, Великий Новгород, 15–19 апреля 2025 года. – Великий Новгород: Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, 2026. – С. 214–217. – EDN SPEAFL.

4. https://www.vtbnpf.ru/press/articles/chto_takoe_tsifrovye_finansovye_aktivy_i_zachem_oni_nuzhny/

5. https://www.sberbank.ru/ru/legal/services/digital–assets

ANALYSIS AND MANAGEMENT OF FINANCIAL INVESTMENTS OF AN ENTERPRISE

Yu.V. Reshetkina

Penza State Agrarian University,
Penza, Russia

This article explains the concept of financial investments, examines the main forms of financial investments, and proposes options for investing funds for profit, using the example of Studenetsky Flour and Milling Plant OJSC.

Keywords: financial investments, agricultural enterprise, investing, capital, bank deposits, shares, assets, profit, and income.

УДК 174:328.185

ЭТИКА И АНТИКОРРУПЦИОННЫЕ МЕХАНИЗМЫ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНОВ ГОСУДАРСТВЕННОЙ И МУНИЦИПАЛЬНОЙ ВЛАСТИ

И.А. Романкина

Государственный социально–гуманитарный университет, г. Коломна, Россия

В статье рассматриваются вопросы этики и антикоррупционные механизмы в деятельности органов государственной и муниципальной власти. Приведены основные понятия, этические категории, проанализирована нормативно–правовая база. Дана характеристика видам юридической ответственности за коррупционные правонарушения и процедурам, направленным на снижение коррупционных рисков.

Ключевые слова: этика государственной и муниципальной службы, этическая культура, профессиональная этика, коррупция, антикоррупционная политика.

Этика государственной и муниципальной службы – это совокупность норм и правил служебного поведения, которыми должны руководствоваться государственные и муниципальные служащие. Ее состояние существенно влияет на легитимность власти, а, следовательно, и эффективность государственного (муниципального) управления. Когда у граждан складывается мнение, что решения власти справедливые, что она действует прозрачно и ответственно, повышается уровень доверия граждан к чиновникам и власти в целом, растет инвестиционная привлекательность страны. В тоже время этические конфликты, коррупция не только снижают доверие граждан, но и тормозят развитие регионов страны.

Основными этическими категориями в деятельности сотрудников органов государственного и муниципального управления являются служение общественным интересам, беспристрастность и объективность, прозрачность действий, лояльность государству, профессиональна честь и т.п.

Нормативно–правовую основу этики государственной и муниципальной службы в целом, и в частности, антикоррупционной политики составляют Конституция РФ, федеральные законы и подзаконные акты.

Например, в ст. 1 Конституции РФ определяется РФ правовое государство, ст. 2 и 45 – обосновывают обязанность государства защищать права граждан от злоупотребления властью, а ст. 10 говорит о разведении власти – создании системы сдержек и противовесов, что снижает коррупцию [1].

Федеральные законы №79–ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» [2] и №25–ФЗ «О муниципальной службе в Россий-

ской Федерации» [3] определяют требования к служебном поведению, устанавливают ограничения и запреты на службе. Их дополняет Типовой кодекс этики и служебного поведения государственных и муниципальных служащих [5].

Важным документов для осуществления антикоррупционной политики является Федеральный закон №273–ФЗ «О противодействии коррупции», принятый в 2008 году [4]. Он определяет коррупцию как злоупотребление служебным положением, дача взятки, получение взятки, злоупотребление полномочиями, коммерческий подкуп либо иное незаконное использование физическим лицом своего должностного положения вопреки законным интересам общества и государства в целях получения выгоды в виде денег, ценностей, иного имущества или услуг имущественного характера, иных имущественных прав для себя или для третьих лиц либо незаконное предоставление такой выгоды указанному лицу другими физическими лицами [4]. В нем закреплен основные понятия, принципы противодействия коррупции и организационные основы. Данный закон является фундаментов для антикоррупционного законодательства. Н его основе созданы остальные нормативные акты – от указов Президента до муниципальных правовых актов.

Например, ст. 8 Закона вводит обязанность государственных служащих декларировать доходы и расходы, имущество, что устанавливает контроль над законностью их получения. Ряд статей посвящены конфликту интересов, а именно устанавливают порядок выявления и урегулирования. Ст. 9 обязывает чиновников уведомлять работодателя, прокуратуру и иные государственные орган о случаях склонениях их к коррупционным действиям. Ст. 12 определяет ограничения и запреты для граждан, занимающих государственные и муниципальные должности [4].

За коррупционное поведение установлено несколько видов юридической ответственности. Наиболее применяема уголовная ответственность. Она установлена за особо опасные деяния, например, получение и дача взятки, и включает в себя штрафы, лишение права занимать определенные должности, а также лишение свободы. Широка практика применения административной (административный штраф, лишение права занимать определенные должности) и дисциплинарной ответственности (замечание, выговор, строгий выговор, предупреждение о неполном должностном соответствии либо увольнение в связи с утратой доверия). На возмещение ущерба, нанесенного коррупционными действиями направлена гражданско–правовая ответственность. Она включат конфискацию имущества и изъятие доходов, полученных в результате коррупционных действий.

В целом правовая база этики поведения государственных и муниципальных служащих и их антикоррупционного поведения достаточно широка. Но ее результативность зависит от того, насколько эффективно нормативные акты реализуются на местах, уровня правовой и этической культуры государственных и муниципальных служащих и развитости общественного контроля.

Именно эти причинs, а также недостаточная квалификация служащих в применении норм профессиональной этики, слабая обратная связь от населения и ограниченные ресурсы для контроля создают барьеры для внедрения данных норм.

Нормативно–правовые акты устанавливают ряд процедур для снижения коррупции и повышения этической культуры государственных и муниципальных служащих. Во–первых, это декларирование доходов, расходов и имущества, а также запреты и ограничения на государственной и муниципальной службе. К ним относятся запрет на занятие предпринимательской деятельностью, на участи в управлении коммерческими организациями, получение подарков на службе (за исключением протокольных мероприятий), запрет открывать счета в иностранных банках и т.п. Во–вторых, существует постоянная ротация кадров, что снижает установление коррупционных связей на местах. В–третьих, цифровизация и автоматизация государственного и муниципального управления (портал «Госуслуги», региональные порталы типа «Добродел» в Московской области и «Активный гражданин» в Москве, МСЭД, электронные закупки и т.п). К указанным процедурам можно отнести и антикоррупционную экспертизу, которая обязательна для всех проектов нормативно–правовых актов. Она позволяет выявить в документе нормы, провоцирующие получение взяток, трудно выполняемые требования для граждан и бизнеса, которые также побуждают взяточничество и т.п.

Однако, приведённые меры не будут эффективны, если не будет сформирована этическая культура чиновника. Она обеспечивается за счет обязательного повышения квалификации, в том числе и по этическим вопросам; каналы обратной связи, позволяющие сообщать о фактах взяточничества и общественный контроль в рамках работы институтов гражданского общества.

Таким образом, указанные положения формируют систему этики и антикоррупционной политики в деятельности государственной и муниципальной власти. Она включает в себя как правовые и этические нормы, так и санкции за их нарушение. Они позволяют повышать этическую культуру служащих и снижать мотивацию к злоупотреблению властью.

Список использованных источников

1. Конституция Российской Федерации: [принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 г. с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01 июля 2020 г.] // URL: https://constitution.garant.ru/ (дата обращения: 31.07.2026)

2. Федеральный закон от 27 июля 2004 г. N 79–ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» // URL: https://base.garant.ru/12136354/ (дата обращения: 31.07.2026)

3. Федеральный закон от 2 марта 2007 г. N 25–ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации» // URL: https://constitution.garant.ru/act/local–government/12152272/ (дата обращения: 31.07.2026)

4. Федеральный закон от 25 декабря 2008 г. N 273–ФЗ «О противодействии коррупции» // URL: https://base.garant.ru/12164203/ (дата обращения: 31.07.2026)

5. Типовой кодекс этики и служебного поведения государственных служащих Российской Федерации и муниципальных служащих // URL: https://constitution.garant.ru/act/local–government/ 55171108/ (дата обращения: 31.07.2026)

ETHICS AND ANTI–CORRUPTION MECHANISMS IN THE ACTIVITIES OF STATE AND MUNICIPAL AUTHORITIES

I.A. Romankina

State social humanities university,
Kolomna, Russia

This article examines ethics and anti–corruption mechanisms in the activities of state and municipal authorities. It presents key concepts and ethical categories and analyzes the legal framework. It also describes the types of legal liability for corruption offenses and procedures aimed at mitigating corruption risks.

Keywords: ethics of state and municipal service, ethical culture, professional ethics, corruption, anti–corruption policy.

УДК 005.953

ПРОЕКТНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ПОДБОРОМ ПЕРСОНАЛА В СОВРЕМЕННЫХ КОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ ВНЕДРЕНИЯ

Ю.А. Романова, Э.Ш. Ахметова

Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия

В современной экономической среде, характеризующейся высокой динамикой внешних условий и ужесточением требований к эффективности бизнес–процессов, особое значение приобретает качество кадрового обеспечения коммерческих организаций. Управление персоналом перестает быть исключительно вспомогательной функцией и трансформируется в стратегический ресурс, определяющий способность компании к адаптации и росту. В данном контексте все более востребованным становится проектный подход к управлению подбором персонала, который предлагает альтернативу традиционным рутинным процедурам рекрутинга. В статье рассматриваются особенности внедрения проектного подхода в процессы подбора кадров в современных коммерческих структурах.

Ключевые слова: проектный подход, управление подбором персонала, кадровый менеджмент, перспективы развития, стратегическое управления персоналом, адаптация персонала.

В условиях нестабильной рыночной конъюнктуры и повышения требований к скорости бизнес–реакций традиционные модели рекрутинга, построенные на повторяющихся циклах, начинают давать сбои. Особенно остро это проявляется при закрытии сложных или срочных вакансий, где стандартные процедуры не позволяют оперативно мобилизовать ресурсы. В ответ на данный запрос коммерческие структуры всё чаще обращаются к проектному подходу, заимствуя из проектного менеджмента инструменты целеполагания, распределения ответственности и контроля сроков. Такой переход означает, что каждая задача по поиску кандидата получает статус отдельного проекта с собственными бюджетными рамками, командой и критериями успеха, что меняет не только операционные алгоритмы, но и внутреннюю культуру HR–подразделений.

Актуальность проектной модели подкрепляется несколькими объективными факторами. Спрос на специалистов становится всё более импульсным и привязанным к запуску новых продуктов или региональной экспансии. Задержки в найме напрямую влияют на доходы, а сами позиции требуют от кандидатов нестандартных компетенций, что усложняет поиск. Проектная логика позволяет концентрировать усилия на приоритетных направлениях, не распыляя силы на массовую рутину, и при этом не отрицает традиционный рекрутинг, но выстраивает для него иные механизмы планирования.

Теоретическая основа проектного подбора базируется на классических стандартах управления проектами, однако их перенос в HR–сферу требует существенной адаптации. В отличие от строительства или разработки ПО, где результат материален, итогом рекрутингового проекта становится человек с его субъективными качествами, что усиливает неопределённость. Поэтому критически важным этапом становится детальное формирование профиля вакансии, включая не только профессиональные, но и поведенческие характеристики. Также меняются ролевые установки: руководитель проекта получает больше полномочий, а команда – автономию в принятии решений по бюджету и методам оценки.

Однако практика внедрения проектного подхода сталкивается с рядом устойчивых проблем. Первая касается кадрового потенциала самих HR–служб. Сотрудники, привыкшие к линейным процедурам размещения объявлений и скрининга, часто воспринимают проектную модель как угрозу и не обладают навыками декомпозиции, риск–менеджмента и планирования. Переобучение требует времени и средств, а в условиях текучести инвестиции не всегда окупаются. Второе препятствие – организационное: линейные руководители, выступающие заказчиками, не готовы к глубокому вовлечению в проект – совместной формулировке ТЗ, оперативной обратной связи, участию в контрольных точках. Это ведёт к срыву сроков и снижению качества отбора. Третья проблема – оценочная. Традиционные KPI рекрутёров (время закрытия, стоимость найма) плохо коррелируют с проектной логикой, где важны управление бюджетом, удовлетворённость заказчика и долгосрочная приживаемость. Попытки механически перенести метрики из ИТ–проектов приводят к искажени-

ям. Наконец, технологический аспект: отсутствие специализированного ПО для проектного рекрутинга или неумелое использование универсальных трекеров часто оборачивается излишней бюрократизацией, снижая эффективность.

Невзирая на эти трудности, проектный подход демонстрирует весомые преимущества, которые проявляются при грамотном внедрении. Во–первых, повышается предсказуемость: детальный план и контрольные точки позволяют отслеживать прогресс и оперативно вносить коррективы, избегая сюрпризов. Во–вторых, укрепляется командная работа внутри HR – кросс–функциональные бригады способствуют обмену опытом и росту ответственности. В–третьих, достигается экономия ресурсов благодаря чёткому распределению ролей и исключению дублирования, а также управлению рисками на ранних стадиях, что предотвращает дорогостоящие ошибки найма. В–четвёртых, улучшается качество подбора за счёт углублённого анализа реальных потребностей бизнеса, что позволяет формировать более точный портрет кандидата.

Перспективы развития проектного управления подбором связываются с несколькими трендами. Наблюдается интеграция проектных методов с Agile–практиками (короткие спринты, ежедневные стендапы, ретроспективы), что особенно востребовано в динамичных отраслях – IT, консалтинг, стартапы. Появляются специализированные платформы, автоматизирующие составление графиков и прогнозирование трудозатрат, что снижает порог входа для средних компаний. Меняются подходы к оценке результативности: вместо жёстких нормативов внедряются комбинированные метрики, учитывающие скорость, качество и удовлетворённость сторон. Кроме того, проектная логика постепенно распространяется на этапы адаптации и начального обучения, поскольку успешность найма определяется не только выходом сотрудника, но и его закреплением в должности.

Таким образом, проектный подход к подбору персонала является закономерным этапом эволюции кадрового менеджмента, вызванным усложнением внешних условий. Его внедрение сопряжено с объективными барьерами, однако они преодолимы при системном планировании и учёте специфики компании. Будущее этого направления связано с автоматизацией, сближением со стратегическими задачами бизнеса и расширением границ проекта на весь жизненный цикл сотрудника. Компании, сумевшие выстроить эффективную проектную модель, получают конкурентное преимущество в скорости и качестве привлечения человеческого капитала. При этом нельзя забывать, что центральной фигурой остаётся кандидат, и проектные инструменты должны служить средством более точного и уважительного взаимодействия с ним, а не самоцелью. Только сочетание методической строгости и человеческой ориентации обеспечивает долгосрочную эффективность новой модели управления персоналом.

Список использованных источников

1. Махиянова А.В. Роль социальных сетей в создании и развитии профессиональной карьеры // Вестник экономики, права и социологии. 2023. № 3. С. 149–152.

2. Махиянова А.В. Сбалансированное управление в менеджменте через призму гендерных факторов // Управленческий учет. 2023. № 10. С. 304–310.

3. Махиянова А.В. Мотивация и стимулирование труда персонала в сфере общественного питания // Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. Т. 4. № 4 (157). С. 36–46.

4. Проектный подход к управлению персоналом: методические указания к практическим занятиям для студентов всех форм обучения направления подготовки 38.03.03 Управление персоналом / С.А. Яркова [и др.]. – Красноярск: Иркутский государственный университет путей сообщения, [б. г.]. – URL: (https://irbis.krsk.irgups.ru) – (дата обращения: 23.06.2026).

PROJECT–BASED APPROACH TO MANAGING STAFFING IN MODERN COMMERCIAL ORGANIZATIONS: PROBLEMS AND PROSPECTS FOR IMPLEMENTATION

Yu.A. Romanova, E.Sh. Akhmetova

Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia

In today's economic environment, characterized by highly dynamic external conditions and increasingly stringent requirements for business process efficiency, the quality of human resources for commercial organizations is becoming increasingly important. Human resources management is no longer a purely support function and is transforming into a strategic resource, determining a company's ability to adapt and grow.

In this context, a project–based approach to recruitment management is becoming increasingly popular, offering an alternative to traditional, routine recruiting processes. This article examines the specifics of implementing a project–based approach in recruitment processes in modern commercial organizations.

Keywords: project approach, personnel selection management, human resources management, development prospects, strategic personnel management, personnel adaptation.

УДК 331.103.4

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ЛОЯЛЬНОСТЬЮ ПЕРСОНАЛА КАК ФАКТОР СНИЖЕНИЯ ТЕКУЧЕСТИ КАДРОВ В СОВРЕМЕННЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ УСЛОВИЯХ

А.А. Савина, Э.Ш. Ахметова

Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия

В статье рассматривается система управления лояльностью персонала как инструмент снижения текучести кадров в условиях экономической нестабильности. Анализируются факторы формирования долгосрочной приверженности сотрудников и обосновывается необходимость комплексного подхода, сочета-

ющего материальные и нематериальные методы стимулирования. Особое внимание уделяется экономическим последствиям высокой текучести, включая рост затрат на подбор, адаптацию и обучение. На основе практических примеров и статистических данных предложены направления совершенствования кадровой политики для повышения стабильности коллектива. Результаты могут быть использованы руководителями и специалистами кадровых служб при разработке программ удержания персонала.

Ключевые слова: лояльность персонала, текучесть кадров, управление персоналом, кадровая политика, мотивация сотрудников, удержание персонала, экономическая эффективность, адаптация работников, стабильность трудового коллектива.

Лояльность персонала представляет собой приверженность сотрудника целям и ценностям организации, готовность прилагать усилия для достижения общих результатов и стремление сохранять трудовые отношения даже при наличии альтернативных предложений. Выделяют три уровня лояльности: формальное соблюдение дисциплины, идентификация с организацией и активная защита её интересов. Лояльность отличается от удовлетворенности и вовлеченности большей устойчивостью и включает эмоциональный, когнитивный и поведенческий компоненты [1].

Формирование лояльности определяется внутренними (личностные характеристики, ценности, стаж) и внешними факторами. Ключевые внешние факторы включают корпоративную культуру, стиль руководства, социально–психологический климат, систему оплаты труда и возможности карьерного роста. Важнейшим условием является сочетание справедливого материального вознаграждения с нематериальными элементами, такими как признание достижений, профессиональное развитие и участие в принятии решений. Комплексное воздействие этих факторов создает основу для долгосрочной приверженности работников.

Между уровнем лояльности и текучестью кадров существует обратная зависимость: высокая лояльность снижает вероятность увольнения. Решение о смене работы принимается при снижении лояльности, когда сотрудник начинает острее воспринимать несправедливость, отсутствие перспектив или конфликты. Потеря лояльности развивается постепенно, что позволяет руководству своевременно корректировать управленческие решения [2]. Статистика показывает, что в отраслях с развитыми программами удержания текучесть не превышает 10–15 %, тогда как в других сферах достигает 30–50 %. Это подтверждает экономическую целесообразность инвестиций в управление лояльностью как инструмент минимизации кадровых рисков.

Высокая текучесть кадров влечет за собой значительные экономические потери, которые принято делить на прямые и косвенные. К прямым затратам относятся расходы на публикацию вакансий, услуги рекрутинговых агентств, проведение собеседований, оформление и ввод в должность нового сотрудника. Значительную долю составляют затраты на адаптацию и обучение, включая

время наставников и участие в тренингах. В период вхождения в должность производительность нового работника ниже среднего уровня, что также приводит к недополучению прибыли. Косвенные затраты включают потери от простоя вакансии, снижение общего темпа работы коллектива, а также дополнительные нагрузки на остальных сотрудников, вынужденных замещать уволившегося. Совокупные затраты могут достигать нескольких годовых окладов ушедшего работника, особенно для высококвалифицированных позиций [3].

Помимо прямых потерь, текучесть создает долгосрочные стратегические риски. С уходящими сотрудниками теряются накопленный опыт, навыки и уникальные компетенции, которые сложно восполнить. Нарушается преемственность знаний и корпоративная память, что снижает качество управленческих решений. Высокая текучесть подрывает доверие клиентов и партнеров, если увольнения затрагивают ключевых специалистов. Постоянная смена кадров снижает привлекательность работодателя на рынке труда, усложняя поиск новых талантов и вынуждая повышать заработные платы для компенсации репутационных потерь.

Материальные методы остаются базовым элементом управления лояльностью. К ним относятся конкурентоспособная оплата труда, система премирования по результатам, долгосрочные программы мотивации (бонусы за выслугу лет, участие в прибыли) и социальный пакет. Прозрачность и справедливость вознаграждения являются обязательным условием, поскольку несоответствие между вкладом и отдачей снижает лояльность и провоцирует увольнения.

Нематериальные инструменты направлены на удовлетворение потребностей более высокого уровня. Ключевыми направлениями являются профессиональное развитие, обучение, наставничество, публичное признание достижений, гибкий график и комфортные условия труда. Развитие корпоративной культуры и совместные мероприятия формируют эмоциональную связь, которая часто оказывает более устойчивое влияние, чем материальное вознаграждение [4].

Для своевременной корректировки кадровой политики необходим регулярный мониторинг с использованием опросов, индекса eNPS, анализа текучести по подразделениям и интервью при увольнении. Эффективность мероприятий измеряется сопоставлением затрат на программы удержания с сокращением экономических потерь от текучести. Полученные данные позволяют корректировать стратегию и усиливать наиболее действенные инструменты.

В условиях ограниченных бюджетов приоритет получают инструменты с максимальной отдачей при минимальных затратах: программы признания, развитие внутренних коммуникаций, наставничество, гибкие форматы работы. Материальные методы должны быть долгосрочными, а их эффективность требует тщательного расчёта. Обязателен учёт отраслевой специфики, так как подходы, работающие в одной сфере, могут оказаться бесполезными в другой.

Разработка программы удержания начинается с диагностики уровня лояльности и выявления причин увольнений. На этой основе формируются мероприятия по четырём направлениям: материальное стимулирование, профессио-

нальное развитие, улучшение условий труда и укрепление корпоративной культуры. Ключевое условие успеха – вовлечение линейных менеджеров, ведь непосредственный руководитель определяет ежедневное восприятие работы сотрудником. Ответственность распределяется чётко, а результаты регулярно оцениваются с возможностью гибкой корректировки [5].

Практика российских компаний подтверждает: системная работа с лояльностью снижает текучесть на 20–30 % за один–два года. Лучшие кейсы строятся на сочетании справедливой оплаты, прозрачных карьерных траекторий и сильной корпоративной культуры. Экономический эффект складывается из сокращения затрат на подбор и обучение, роста производительности и уменьшения простоев. Окупаемость инвестиций в программы удержания достигает двух–четырёх рублей экономии на каждый вложенный рубль. Адаптация успешных практик с учётом особенностей конкретного предприятия обеспечивает устойчивый долгосрочный результат.

Список использованных источников

1. Махиянова А.В. Роль социальных сетей в создании и развитии профессиональной карьеры // Вестник экономики, права и социологии. 2023. № 3. С. 149–152.

2. Махиянова А.В. Сбалансированное управление в менеджменте через призму гендерных факторов // Управленческий учет. 2023. № 10. С. 304–310.

3. Махиянова А.В. Мотивация и стимулирование труда персонала в сфере общественного питания // Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. Т. 4. № 4 (157). С. 36–46.

4. Полосухина, М.В. Построение алгоритма управления лояльностью персонала в системе HR–менеджмента / М. В. Полосухина, Е. Г. Кетова. – Текст: электронный // CyberLeninka: [сайт]. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/postroenie–algoritma–upravleniya–loyalnostyu–personala–s–sisteme–hr–menedzhmenta (дата обращения: 18.06.2026).

5. Гунин, В.К. Текучесть кадров как экономическая проблема: причины и последствия / В.К. Гунин, Д.В. Лестев. – Текст: электронный // CyberLeninka: [сайт]. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/tekuchest–kadrov–kak–ekonomicheskaya–problema–prichiny–i–posledstviya (дата обращения: 18.06.2026).

STAFF LOYALTY MANAGEMENT SYSTEM AS A FACTOR IN REDUCING STAFF TURNOVER IN MODERN ECONOMIC CONDITIONS

A.A. Savina, E.Sh. Akhmetova

Kazan State Power Engineering University, Kazan, Russia

This article examines employee loyalty management as a tool for reducing employee turnover in the context of economic instability. It analyzes the factors that shape long–term employee commitment and substantiates the need for a comprehen-

sive approach combining tangible and intangible incentives. Particular attention is paid to the economic consequences of high turnover, including increased recruitment, onboarding, and training costs. Based on practical examples and statistical data, it proposes areas for improving HR policies to enhance employee stability. The results can be used by HR managers and specialists when developing employee retention programs.

Keywords: employee loyalty, employee turnover, personnel management, personnel policy, employee motivation, employee retention, economic efficiency, employee adaptation, workforce stability.

УДК 338.24

СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ПОНЯТИЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ И КАЧЕСТВА УПРАВЛЕНИЯ

Л.А. Садовская

Некоммерческое партнерство саморегулируемая организация арбитражных управляющих «Развитие», г. Москва, Россия

В работе раскрывается содержание понятий «эффективность управления» и «качество управления», проводится их сравнительный анализ. В ходе проведения исследования обосновывается нетождественность данных понятий, демонстрируются разные научные подходы к определению и оценке. Эффективность рассматривается как категория, в общем виде отражающая соотношение результата деятельности и затраченных ресурсов для достижения обозначенных целей, учитывающая при этом не только экономический результат, но и социальный, и социально–психологический. Качество, в свою очередь, представляется как совокупность свойств процесса управления, определяющих его соответствие или несоответствие ожидания заданным стандартам. Автором сопоставлены и интерпретированы качественные и количественные характеристики процесса управления с применением кругов Эйлера, которые демонстрируют области оптимальных управленческих решений. Показано практическое значение разграничения понятий с целью построения грамотной системы управления.

Ключевые слова: теория управления, эффективность управления, качество управления, методология, результативность, управленческое решение, стандарты качества.

Актуальность темы настоящей работы обусловлена установившимися за последние годы социально–экономическими условиями, которые требуют модернизации систем управления и производства. В условиях усложнения организационных структур традиционные показатели эффективности и качества уже

перестают давать объективную картину состояния системы управления, при ее оценке под воздействием динамично развивающейся внешней среды приходится учитывать все большее количество факторов.

Управление, как вид деятельности, формировалось на протяжении всей истории человечества, эволюция управленческой мысли отражала изменения в мировоззрении, антропологических воззрениях, моделях социальной организации и научной картине мира. В связи с этим полноценное раскрытие ключевых категорий науки управления требует обращения к их генезису.

Эффективность и качество можно рассматривать в качестве движущих сил развития управленческой науки. Сама суть управления заключается в целенаправленном воздействии субъекта на объект ради достижения поставленных целей, а наиболее предпочтительным сценарием их достижения будет являться тот, который предполагает минимальное расходование ресурсов и в наибольшей степени соответствует заданным стандартам. На протяжении всего становления науки управления, синтезируя накопленный исторический опыт, изучая существующие механизмы формирования тех или иных явлений и разрабатывая новые методы управления, исследователи вели и продолжают вести поиск закономерностей и практических алгоритмов, обеспечивающих принятие оптимальных управленческих решений с целью достижения максимального экономического эффекта.

Вместе с тем содержание категорий «эффективность управления» и «качество управления» часто смешивается, а термины употребляются как взаимозаменяемые, что методологически неверно и способно привести к ошибочным управленческим решениям. Цель настоящей работы – провести сравнительный анализ данных понятий, сопоставить их, раскрыть характеристики и предложить модель оптимального соотношения этих категорий.

Эффективность управления

Анализ научной литературы показывает, что при всём многообразии подходов к определению эффективности управления в них можно выделить общую смысловую основу. Большинство исследователей связывают данный термин с соотношением результатов управленческой деятельности и объема ресурсов, затраченных на их достижение. Так, Э.М. Коротков определяет эффективность управления как сопоставимость результатов управления и ресурсов, затраченных на его достижение, а также как результативность, характеризующуюся степенью использования ресурсов, предназначенных для достижения цели [4]. Аналогичной позиции придерживается Е.М. Трененков, для которого эффективность управления – результативность, характеризующаяся степенью использования ресурсов [9]. М.М. Соловьев, обобщая существующие трактовки, подчеркивает, что общим для всех определений эффективности остается ориентация на соотношение затрат и результатов, которые могут различаться по структуре и содержанию для каждого из участников и для различных видов систем управления [8].

Также исследователи приходят к общему мнению, что сугубо экономическая трактовка эффективности управления несправедливо ограничивает весь

объем содержания данной категории. Э.М. Коротков отмечает, что элементарная оценка через соизмерение прибыли и затрат на управление не всегда корректна: результат управления не всегда заключается в прибыли; существует непосредственный и опосредованный результат; результат может быть не только экономическим, но и социальным, социально–экономическим, социально–психологическим; затраты на управление не всегда возможно строго выделить [4]. По этой причине на практике эффективность управления чаще устанавливается экспертно–аналитическими методами, предполагающими комплексный анализ всего множества факторов, таких как производительность, достижение целевых ориентиров, управляемость, ритмичность, прирост качества, удовлетворенность трудом, временная экономия и состояние корпоративной культуры.

Существенный вклад в определение категории эффективности управления внесла З.П. Румянцева, которая разграничила два аспекта эффективности, закрепившихся в зарубежной литературе: efficiency (соотношение между объемом выпуска и затраченными ресурсами, то есть экономичность) и effectiveness (степень достижения организацией целей, включающая оптимальное соотношение между производством, экономичностью, исполнением обязательств, адаптивностью и развитием) [7]. Данное разграничение принципиально важно для настоящего исследования: efficiency характеризует внутреннюю экономичность процессов, тогда как effectiveness отражает внешнюю результативность, степень реализации миссии.

Л.В. Лебедев, анализируя научные исследования по данной теме, выделяет два доминирующих подхода: экономическую эффективность, измеряемую соотношением «результат/затраты», и социальную, ориентированную на удовлетворение общественных потребностей через рациональное использование ресурсов. Он определяет эффективность управления как способность организации реализовывать миссию и цели, производя при этом социально–экономический эффект, и обращает внимание на важность разграничения понятий «эффективности» (достижение целей оптимальными методами) и «результативности» (максимизация результатов при минимизации затрат) [5]. С.В. Варковский дополняет такое представление об эффективности, включая в нее оценку результативности вклада управленческого персонала в результаты работы организации, причем результаты должны оцениваться не только с позиции экономического эффекта, но и с точки зрения социальных результатов [2].

В результате ознакомления с работами ведущих исследователей в области менеджмента можно сделать вывод, что при всем многообразии подходов эффективность управления устойчиво понимается как многофакторная результативно–затратная характеристика, определяющая степень достижения целей организации в соотношении с ресурсами, использованными для этого. Эволюция категории демонстрирует движение от сугубо экономического понимания (прибыль/затраты) к комплексному многокритериальному подходу, включающему экономические, социальные, социально–экономические, социально–психологические и другие параметры.

Качество управления

Категория качества управления в науке разработана гораздо в меньшей степени, чем эффективность. В научных исследованиях прослеживаются абсолютно несовпадающие мнения насчет определения этого понятия. Так.ю например, А.А. Борейшо и А.Н. Цветков в своих работах приходят к заключению о непонимании самого термина «качество менеджмента»: как пишут ученые, поисковые запросы в сети Интернет преимущественно предлагают источники не по проблематике качества менеджмента, а по менеджменту качества, что свидетельствует о терминологической рассогласованности [1].

Вместе с тем в научном сообществе предпринимаются попытки теоретической разработки данного понятия. Э.М. Коротков при определении качества управления отталкивается от понятия «всеобщего качества» – понимания качества (совокупности свойств и характеристик, отвечающих потребностям и интересам человека) всех элементов деятельности, имеющей определенный результат. При этом главную роль в реализации всеобщего качества играет управление, которое также обладает качеством. Э.М. Коротков подчеркивает, что качество менеджмента является одним из важнейших конкурентных преимуществ организации, достигаемых посредством стратегического управления, и формулирует ключевые принципы качества менеджмента: оно должно быть поднято до уровня ключевого управленческого процесса; быть первым пунктом повестки дня руководства; требовать измерения параметров; начинаться на уровне отдельного работника; соответствующим образом вознаграждаться [4].

Е.М. Трененков предлагает определять качество как норму или образец, с которыми соизмеряется деятельность человека, а качество управления – комплекс характеристик управления, отражающих потребность и возможность высокой социально–экономической эффективности [9]. Здесь Е.М. Трененков связывает качество с эффективностью, рассматривая первое как предпосылку второго.

В.И. Королев определяет качество управления предприятием как процесс принятия компетентных решений, позволяющих предприятию адаптироваться к изменяющимся условиям внешней среды и обеспечивать конкурентоспособность [3]. Этот автор переводит внимание на компетентность решений и адаптивность как ключевые характеристики качественного управления.

С.В. Люханова и Н.М. Морозов предлагают такое определение: «качество управления – это сбалансированное соответствие значений совокупности характеристик системы управления требованиям и нормам, предъявляемым к управлению данной организационной системой» [6]. Данный подход берет за основу логику стандартов ISO серии 9000 и транслирует нормативно–оценочный аспект категории.

Глубоко и подробно разрабатывает тему качества управления А.А. Борейшо в своих многочисленных работах. Он подходит к анализу категории «качество», начиная с философского разбора понятия. Он определяет качество менеджмента как «сущностную определенность действий, их результатов, норм поведения субъекта и объекта менеджмента». Автор различает внешнюю опре-

деленность качества, проявляющуюся в стиле менеджмента, отношениях между начальником и подчиненным, уровне результата и достижения цели, и внутреннюю определенность, проявляющуюся в системе менеджмента, структуре организации, функциях подчиненных. А.А. Борейшо выявил не только формальные характеристики качества, но и латентные – неформальные характеристики, например, уровень патологичности менеджмента. Именно непротиворечивость формальных и неформальных характеристик, по мнению автора, определяет результативность управленческой деятельности в долгосрочном периоде [1].

В результате обобщения перечисленных научных взглядов, можно констатировать, что единого определения качества управления в научном сообществе не сформировалось. Но общий тренд все же прослеживается: качество управления характеризует не столько конечный результат деятельности (как эффективность), сколько свойства самого управленческого процесса – обоснованность и компетентность решений, соответствие нормам и стандартам, стиль и система менеджмента, свойства структуры организации и адаптивность. Именно отсутствие общепризнанного определения и наличие терминологической путаницы (смешение с менеджментом качества) обусловливают острую актуальность дальнейших исследований в данной области, направленных на формализацию категории и разработку методологии.

Сравнительный анализ понятий

Таким образом, основное различие между эффективностью и качеством управления состоит в том, что эффективность – это все же результирующая характеристика, отражающая итог деятельности (будь то экономический, социальный, социально–психологический или иной эффект), а качество – больше процессная характеристика, описывающая способ организации деятельности. *Эти понятия друг другу не противопоставляются и не взаимозаменяемы, поскольку существуют ситуации, когда управление можно определить, как эффективное (цели достигнуты с минимальными затратами ресурсов), но не качественное (решения принимались с нарушением процедур, без должного обоснования, с негативным фоном для сотрудников и т.д.). И напротив, качественно построенная система управления способна не дать желаемого результата, например, при ошибочном целеполагании или резком изменении внешних условий.*

Для наглядного представления логического соотношения категорий «эффективность управления» и «качество управления» принято решение применить круги Эйлера – графический инструмент формальной логики, с помощью которого можно визуализировать объем и соотношение понятий. Проведя анализ представленных научных мнений, выделим области полного совпадения, частичного пересечения и взаимоисключения разрабатываемых категорий. Таким образом, построим логическую модель и выявим все теоретически возможные сценарии наличия/отсутствия качества и эффективности в управленческой практике (Рисунок 1).



Рисунок 1 – Круги Эйлера: соотношение понятий «эффективность управления» и «качество управления»

В области пересечений кругов мы можем наблюдать идеальное состояние системы управления – когда качество управления реализуется в эффективности. Качественно выстроенный процесс приводит к высоким результатам, при этом достижение целей происходит оптимальными методами.

Ситуацию, когда есть только качество, но нет эффективности управления, можно охарактеризовать как скрытый потенциал. Процесс управления организован качественно, тем не менее цели не достигаются, результативность низкая. На практике это может быть обусловлено ошибочным целеполаганием, неверным выбором миссии, резким изменение внешних факторов при отсутствии развитого качества адаптивности у организации.

Модель, когда качества нет, но есть эффективность, можно определить, как случайный успех. Достигаются цели с минимальными затратами, однако процесс управления не соответствует заявленным требованиям, ожиданиям – нарушение процедур при принятии решений, без надлежащего обоснования, менеджменту присущи свойства патологичности и т.д. Такая эффективность управления неустойчива и более уязвима к влиянию множества внешних и внутренних факторов.

Заключение

Проведенное исследование позволило зафиксировать следующие выводы:

1. В научной среде было выявлено наличие терминологической рассогласованности, что определило актуальность настоящей работы, и автором была

предпринята попытка систематизации многообразия встречающихся в специальной литературе характеристик.

2. Также было определено, что понятия «эффективность управления» и «качество управления» не являются тождественными. Эффективность является результативно–затратной характеристикой, качество – процессно–стандартизационной. Качество воспринимается большей частью ученых как потенциал, а эффективность – как его проявление. При комплексной оценке системы управления эти категории дополняют друг друга: эффективность без качества непредсказуема и невоспроизводима, качество без эффективности не имеет смысла.

3. Установлено, что в динамично меняющейся внешней среде, а также с усложнением организационных структур, методология оценки этих показателей сегодня должна сочетать в себе как количественные, так и качественные методы, объединенные в многокритериальную модель, которая позволит учесть все возможные системные характеристики.

Практическая значимость исследования заключается в возможности совершенствования систем управления за счет применения более ясной методологии оценки на этапе планирования, что позволяет своевременно выявлять дисбалансы между процессными и результативными характеристиками менеджмента, обнаруживать дефекты на стадии формирования этих характеристик и принимать превентивные меры.

Список использованных источников

1. Борейшо А.А., Цветков А.Н. Качество менеджмента: методические подходы к измерению и инструментарий оценки: монография. – Санкт–Петербург: Санкт–Петербургский государственный экономический университет, 2021. – 134 с. – EDN: WXMMNL.

2. Варковский С.В. Сущность эффективности управления организацией // Молодой ученый. – 2022. – № 16 (411). – С. 333–337. – EDN: MCIULK.

3. Королев В.И. Качество управления предприятием: проблемы, пути повышения // Управленческие науки. – 2017. – Т. 7, № 1. – С. 69–74. – EDN: YKTCHR.

4. Коротков, Э.М. Менеджмент: учебник для вузов / Э.М. Коротков. – 3–е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2026. – 543 с. – (Высшее образование). – ISBN 978–5–534–19926–0. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: https://urait.ru/bcode/598393 (дата обращения: 03.07.2026).

5. Лебедев Л.В. Современные концепции эффективности управления организацией и ее оценки // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Государственное и муниципальное управление. – 2025. – Т. 12, № 2. – С. 237–244. – EDN: QTPNPP.

6. Люханова С.В. Качество и эффективность управления: отличия и взаимосвязь / С.В. Люханова, Н.М. Морозов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2015. – № 4. – С. 124–129. – EDN: UMOMCT.

7. Румянцева З.П. Общее управление организацией. Теория и практика: учебник. – М.: ИНФРА–М, 2007. – 304 с. – EDN: QRURYF.

8. Соловьев М.М. Развитие крупномасштабных систем: эффективность управления и управление эффективностью // Управление развитием крупномасштабных систем MLSD'2009: материалы третьей международной конференции (секции 1–3). – Москва: Институт проблем управления им. В.А. Трапезникова РАН, 2009. – С. 61–66. – EDN: WECEPR.

9. Трененков Е.М. «Терминология антикризисного управления: Учебно–практическое пособие». – М.: ФГОУ «ГЦИПК», 2006. – 332 с.

COMPARATIVE ANALYSIS OF THE CONCEPTS OF EFFICIENCY AND QUALITY OF MANAGEMENT

L.A. Sadovskaya

Non–profit partnership, self–regulatory organization of arbitration managers «Razvitie», Moscow, Russia

The paper reveals the content of the categories of "management efficiency" and "management quality" and conducts a comparative analysis thereof. In the course of the research, the non–identity of these concepts is substantiated, and various scholarly approaches to their definition and evaluation are demonstrated. Efficiency is examined as a category that generally reflects the relationship between performance outcomes and the resources expended to achieve stated objectives, taking into account not only economic results but also social and socio–psychological ones. Quality, in turn, is presented as a set of properties of the management process that determine its compliance or non–compliance with specified standards. The author proposes to compare and interpret the qualitative and quantitative characteristics of the management process using Euler circles, which clearly illustrate the areas of the most successful management decisions. The practical significance of distinguishing these categories for building an effective management system is demonstrated.

Keywords: management theory, management efficiency, management quality, methodology, effectiveness, management decision, quality standards.

УДК 339.138:658.3

ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ ЛОВУШКИ В КОРПОРАТИВНОМ УПРАВЛЕНИИ: ПОЧЕМУ ЭФФЕКТИВНЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ ПРИНИМАЮТ НЕЭФФЕКТИВНЫЕ РЕШЕНИЯ

Т.Р. Сайфутдинова, А.С. Юсупова

Казанский государственный энергетический университет, г. Казань, Россия

В статье анализируется феномен институциональных ловушек в корпоративном управлении – ситуаций, когда устоявшиеся нормы, процедуры и струк-

туры продолжают воспроизводиться, даже если они перестали приносить пользу и ведут к снижению эффективности. На основе теорий институционализма, когнитивных искажений и агентских конфликтов предлагается типология институциональных ловушек и обосновываются механизмы их преодоления.

Ключевые слова: менеджер, организация, компетенция, ловушка, решение, обход, компании.

Почему компании с мощной аналитикой и сильными стратегами регулярно принимают провальные решения? Крах Nokia в эпоху смартфонов, многолетнее финансирование убыточных проектов, сохранение бюрократических процедур, давно потерявших смысл, – все это примеры институциональных ловушек. Это ситуации, когда устоявшиеся формальные и неформальные правила продолжают воспроизводиться даже после того, как утратили свою функциональность, превратившись из инструмента управления в его тормоз.

Теоретическое объяснение феномена опирается на три подхода. Институционализм (Мейер и Роуэн) показывает, что организации заимствуют формальные структуры ради легитимности, а не эффективности, и со временем эти структуры становятся самоценностью. Агентская теория (Йенсен и Меклинг) указывает на конфликт интересов: менеджеры поддерживают неэффективные процедуры, поскольку они укрепляют их власть и контроль. Поведенческая экономика (Канеман и Тверски) добавляет когнитивные искажения: эффект невозвратных издержек, статус–кво–байес и групповое мышление делают выход из ловушек психологически трудным.

Анализ эмпирических кейсов позволяет выделить пять основных типов ловушек. Бюрократический ритуализм – когда отчёты и совещания существуют ради самих себя, а не для принятия решений. Ловушка невозвратных инвестиций – продолжение финансирования провальных проектов только потому, что в них уже вложены ресурсы. Организационная слепота – игнорирование сигналов извне, если они противоречат сложившейся картине мира (классика – Nokia и iPhone). Имитационное управление – внедрение модных практик без изменения сути процессов. Властно–статусный блок – решения, принимаемые в пользу сохранения статуса топ–менеджеров, даже если это разрушает бизнес.

Почему ловушки воспроизводятся? Действуют четыре механизма. Асимметрия информации не позволяет собственникам видеть реальную картину, они вынуждены доверять менеджменту. Групповое мышление превращает управленческие команды в «эхо–камеры», подавляющие альтернативы. Риск–аверсия бюрократии делает сохранение статус–кво более привлекательным, чем реформы. Институциональный изоморфизм заставляет компании копировать решения друг друга, следуя логике «так делает весь рынок».

Преодоление требует системного институционального дизайна. Регулярный институциональный аудит предполагает ежегодный пересмотр регламентов с вопросом: «Стали бы мы внедрять это сегодня?». Создание теневых проектных офисов позволяет экспериментировать вне бюрократической иерархии. Принудительная ротация управленцев разрушает устоявшиеся коалиции. Ме-

ханизм «сожжённого моста» автоматически закрывает проекты, не достигающие KPI. Институт внешнего скептика вводит человека, который по должности обязан оспаривать консенсусные решения.

Институциональные ловушки – не результат глупости, а естественный продукт эволюции любой системы. Ключевая компетенция современного менеджера – не разработка стратегий, а способность вовремя распознавать ригидность и разрывать устаревшие паттерны. Это требует не только аналитики, но и организационного мужества: признать, что привычный порядок служит уже не будущему, а прошлому компании. Способность к институциональному самообновлению становится главным конкурентным преимуществом в мире, где внешняя среда меняется быстрее внутренних регламентов.

Список использованных источников

1. Meyer J.W., Rowan B. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony // American Journal of Sociology, 1977.

2. Jensen M.C., Meckling W.H. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure // Journal of Financial Economics, 1976.

3. Kahneman D., Tversky A. Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk // Econometrica, 1979.

4. DiMaggio P.J., Powell W.W. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality // American Sociological Review, 1983.

5. Артёмов В.А. Институциональные ловушки в корпоративном управлении. – М.: ВШЭ, 2022.)

INSTITUTIONAL TRAPS IN CORPORATE MANAGEMENT: WHY EFFECTIVE ORGANIZATIONS MAKE INEFFECTIVE DECISIONS

S.T. Rustemovna, A.S. Yusupova

Kazan State Power Engineering University, Kazan, Russia

The article analyzes the phenomenon of institutional traps in corporate management – situations when established norms, procedures, and structures continue to be reproduced, even if they have ceased to be beneficial and lead to a decrease in efficiency. Based on the theories of institutionalism, cognitive distortions, and agency conflicts, a typology of institutional traps is proposed and mechanisms for overcoming them are substantiated.

Keywords: manager, organization, competence, trap, solution, bypass, companies.

УДК 65.012.4

ИНТЕГРАЦИЯ КОНФЛИКТОЛОГИЧЕСКИХ ПРАКТИК В СИСТЕМУ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНТРОЛЯ И ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ

А.А. Самигуллина, Э.Ш. Ахметова

Казанский государственный энергетический университет, г. Казань, Россия

В статье рассматриваются вопросы интеграции конфликтологических практик в систему управленческого контроля и оценки эффективности подразделений современных организаций. Обосновывается необходимость учета конфликтогенных факторов при анализе деятельности структурных подразделений и принятии управленческих решений. Исследуются возможности использования конфликтологического подхода в качестве инструмента повышения качества управления персоналом, совершенствования внутриорганизационных коммуникаций и повышения эффективности работы подразделений. Предлагаются направления внедрения показателей конфликтологического мониторинга в систему оценки деятельности персонала и структурных единиц организации.

Ключевые слова: управление конфликтами, конфликтологические практики, управленческий контроль, эффективность подразделений, управление персоналом, организационный климат, оценка эффективности, менеджмент.

В современных условиях развития экономики особое значение приобретает повышение эффективности деятельности организаций за счет совершенствования системы управления персоналом. Успешное функционирование предприятия зависит не только от финансовых и производственных показателей, но и от качества взаимодействия сотрудников внутри коллектива [1]. Одним из факторов, оказывающих существенное влияние на результативность деятельности подразделений, выступают организационные конфликты.

В настоящее время большинство систем управленческого контроля ориентированы на оценку количественных показателей деятельности подразделений. К числу таких показателей относятся объем выполненных работ, уровень затрат, производительность труда, выполнение плановых показателей и степень достижения поставленных целей. Вместе с тем недостаточное внимание уделяется качественным характеристикам организационной среды, среди которых особое место занимает уровень конфликтности внутри подразделений [2].

Конфликтологические практики представляют собой совокупность методов, инструментов и управленческих технологий, направленных на предупреждение, выявление и урегулирование конфликтных ситуаций [3]. Их интеграция в систему управленческого контроля позволяет расширить возможности оценки деятельности подразделений за счет учета социальных и поведенческих факторов, оказывающих непосредственное влияние на эффективность работы персонала.

Практика показывает, что даже при высоких производственных показателях наличие скрытых конфликтов способно создавать значительные риски для организации [3]. Накопление противоречий между сотрудниками приводит к снижению качества коммуникаций, ухудшению координации действий, росту текучести кадров и снижению уровня вовлеченности работников в достижение общих целей. В результате организация сталкивается с дополнительными издержками, связанными с потерей рабочего времени, снижением производительности труда и необходимостью разрешения возникающих конфликтных ситуаций.

Одним из перспективных направлений развития современных систем управления является внедрение конфликтологического мониторинга в процессы управленческого контроля. Под конфликтологическим мониторингом понимается систематическое наблюдение за состоянием внутриорганизационных отношений, выявление факторов потенциальной конфликтности и оценка их влияния на результаты деятельности подразделений. Такой подход позволяет не только фиксировать уже возникшие проблемы, но и осуществлять профилактику конфликтов на ранних стадиях их развития.

В рамках конфликтологического мониторинга могут использоваться различные показатели. К ним относятся количество конфликтных ситуаций за определенный период, частота обращений сотрудников к руководству по вопросам межличностных разногласий, уровень удовлетворенности работников условиями труда, показатели текучести кадров, результаты анкетирования персонала и оценка психологического климата в коллективе. Комплексный анализ данных показателей позволяет получить более объективную картину состояния подразделения и выявить скрытые проблемы в системе управления.

Особую роль в процессе интеграции конфликтологических практик играет деятельность руководителей структурных подразделений. Именно руководитель выступает основным субъектом управленческого воздействия, способным своевременно выявлять конфликтные ситуации и принимать меры по их урегулированию. Для эффективного выполнения данных функций руководитель должен обладать навыками конфликт–менеджмента, развитыми коммуникативными компетенциями и способностью к объективной оценке возникающих противоречий.

Теоретический анализ показывает, что использование конфликтологических инструментов в системе оценки эффективности подразделений позволяет перейти от исключительно количественного подхода к комплексной оценке результатов деятельности [4]. В данном случае эффективность подразделения определяется не только выполнением производственных показателей, но и способностью коллектива обеспечивать устойчивое взаимодействие сотрудников, поддерживать благоприятный психологический климат и минимизировать негативные последствия конфликтов.

Практическая значимость интеграции конфликтологических практик заключается в возможности повышения качества управленческих решений. Руководство организации получает дополнительный источник информации о состо-

нии внутренних процессов, что позволяет более точно определять причины снижения эффективности работы подразделений и разрабатывать мероприятия по их устранению. В результате повышается адаптивность организации к изменениям внешней и внутренней среды, укрепляется кадровый потенциал и создаются условия для устойчивого развития предприятия.

На основании проведенного анализа предлагается модель интеграции конфликтологических практик в систему управленческого контроля, включающая четыре основных этапа: диагностику конфликтогенной среды, мониторинг показателей конфликтности, разработку корректирующих мероприятий и оценку результатов их реализации. Применение данной модели обеспечивает системный подход к управлению конфликтами и позволяет учитывать человеческий фактор при оценке эффективности подразделений.

Таким образом, интеграция конфликтологических практик в систему управленческого контроля представляет собой перспективное направление развития современного менеджмента. Использование конфликтологического подхода способствует повышению качества управления персоналом, улучшению организационного климата и росту эффективности деятельности подразделений. В условиях возрастающей сложности организационных процессов учет конфликтогенных факторов становится необходимым элементом комплексной системы оценки эффективности управления.

Список использованных источников

1. Климович, Л.К. Основы менеджмента: учебник / Л.К. Климович. – 4–е изд., испр. и доп. – Минск: РИПО, 2021. – 283 с. – ISBN 978–985–7253–59–3.

2. Махиянова А.В. Конфликты персонала в ходе реализации проектной деятельности (прикладной аспект) // Научные труды Центра перспективных экономических исследований. 2018. № 14. С. 172–177.

3. Махиянова А.В. Конфликты персонала в ходе реализации проектной деятельности (теоретический аспект) // Научные труды Центра перспективных экономических исследований. 2018. № 15. С. 138–144.

4. Управление персоналом. Теория и практика. Этика деловых отношений: учебное пособие / под редакцией А.Я. Кибанова. – Москва: Проспект, 2014. – 88 с. – ISBN 978–5–392–13450–2.

INTEGRATION OF CONFLICT MANAGEMENT PRACTICES INTO THE SYSTEM OF MANAGEMENT CONTROL AND PERFORMANCE EVALUATION OF DEPARTMENTS

A.A. Samigullina, E.Sh. Akhmetova

Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia

The article examines the integration of conflict management practices into management control and departmental performance evaluation systems. The necessity of taking conflict–generating factors into account when analyzing organizational

performance and making managerial decisions is substantiated. The possibilities of applying conflict management approaches as a tool for improving personnel management, internal communications and departmental efficiency are investigated. Directions for incorporating conflict monitoring indicators into organizational performance assessment systems are proposed.

Keywords: conflict management, conflictological practices, management control, department efficiency, personnel management, organizational climate, performance evaluation, management.

УДК 347.1

ВОЗМЕЩЕНИЕ УБЫТКОВ ИНДИВИДУАЛЬНОМУ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЮ

В.Г. Саркисян, В.Р. Руднев

Кубанский государственный аграрный университет им. И. Т. Трубилина, г. Краснодар, Россия

В статье анализируется российское законодательство, научно–практическая литература и судебная практика по вопросу возмещения убытков индивидуальному предпринимателю. Проводится анализ норм Гражданского кодекса Российской Федерации, регламентирующих порядок компенсации имущественных потерь. Выявляются основные проблемы, возникающие при доказывании убытков в судебной практике, а также предлагаются направления совершенствования правового регулирования и правоприменения.

Ключевые слова: индивидуальный предприниматель, возмещение убытков, гражданское право, реальный ущерб, упущенная выгода, компенсация.

Возмещение убытков как способ защиты гражданских прав является одним из наиболее универсальных и часто используемых в гражданском праве. Механизм заключается в возложении судом на лицо обязанности компенсировать имущественные потери потерпевшего, которые были причинены противоправными действиями, бездействием или ненадлежащим исполнения обязательств. Таким образом обеспечивается восстановление нарушенных прав в натуре или денежном выражении. В доктрине гражданского права данный способ рассматривается как компенсационный в связи с тем, что не позволяет устранить само нарушение, а только возмещает негативные последствия и обеспечивает экономический эквивалент утраченного блага [1].

Суд должен учесть все обстоятельства для установления причинно–следственной связи между нарушениями и потерями. Рассматриваемый способ применяется ко всем видам гражданских правоотношений. Основания для требования возмещения убытков предусмотрены в ст. 393 ГК РФ и ст. 1064 ГК РФ. К таким основаниям относятся противоправные действия или бездействия, ко-

торые нарушают субъективные права, а также наличие ущерба или упущенная выгода. Наличие ущерба должно подтверждаться документально, путем предоставления чеков, счетов и контрактов, а упущенная выгода подтверждается путем сравнения плановых и фактических доходов. Помимо этого, должна быть установлена причинно–следственная связи между нарушением и причинением убытков. Устанавливается также вина причинителя за исключением случаев. Лицо, чье право нарушено, имеет право требовать возмещения всех видов ущерба в любой последовательности.

Весь причиненный кредитору реальный ущерб также необходимо подтвердить необходимыми доказательствами. Возмещение убытков как способ защиты нематериальных благ индивидуального предпринимателя носит имущественный характер. Использование данного способа защиты направлено на полное восстановление экономического ущерба, причиненного нарушением. Лицо, распространившее порочащие сведения, обязано возместить причиненные убытки, под которыми понимаются расходы, понесенные для восстановления нарушенного права (реальный ущерб), а также неполученные доходы, которые индивидуальный предприниматель мог бы получить при обычных условиях, если бы его право не было нарушено. Таким образом, возмещение убытков предусматривает компенсацию реального ущерба и упущенной выгоды. Правовая природа возмещения убытков опирается на принцип полного реституционного восстановления имущественного положения. Восстановление имущественного положения рассматривается как универсальный инструмент защиты. Нарушение репутации индивидуального предпринимателя неизбежно влечет за собой экономические последствия в связи с наличием неразрывной связи правосубъектности и хозяйственной деятельности. При этом, данный способ защиты может приняться одновременно с опровержением сведений, порочащих деловую репутацию [2].

Отграничение возмещения убытков от компенсации морального вреда позволяет установить разницу в их правовой природе. Компенсация убытков обладает имущественным характером, что требует доказывания размера причиненного ущерба и его причинно–следственной связи с нарушением. Компенсация морального вреда является неимущественной мерой, которая во многом зависит от степени нравственных или физических страданий индивидуального предпринимателя. Убытки подлежат полному возмещению на основании объективных критериев. Суд определяет размер расчетов, исходя из принципов справедливости и соразмерности. Компенсация обладает оценочным характером, ориентируется на эмоциональный вред. Для индивидуального предпринимателя разграничение данных способов защиты носит принципиальный характер, поскольку нарушение деловой репутации влечет не только моральный вред, но и убытки в виде падения выручки [3].

Значение возмещения убытков связано с восстановлением нарушенного гражданского оборота. При этом репутационные риски выступают ключевым фактором. Нарушение нематериальных благ подрывает доверие контрагентов, потребителей и кредиторов, влечет за собой цепочку экономических послед-

ствий в виде расторжения договоров. Таким образом, понятие и правовая природа возмещения убытков позволяет рассматривать данный способ защиты нематериальный благ индивидуального предпринимателя как экономически ориентированный механизм защиты в котором сочетаются личностные и экономические интересы [4]. Условия применения данного способа защиты включают в себя объективные и субъективные требования. Субъективные условия включают противоправность, которая выражается в распространении порочащих сведений. Противоправность устанавливается путем выявления несоответствия действий положениям ст. 150–152 ГК РФ. Применительно к деятельность индивидуального предпринимателя противоправность нарушения связана с профессиональными качествами, которые создают основу доверия. Порочащие сведения снижают доверие. К типичным примерам относятся утверждения о мошенничестве, фальсификации товаров или услуг либо некомпетентности. Именно такие характеристики определяют конкурентоспособность индивидуального предпринимателя как физического лица. Такие сведения приобретают порочащий характер, если они распространяются публично, например, в отзывах на маркетплейсах, социальных сетях или СМИ. Причинно–следственная связь между нарушением и убытками требует доказывания. Необходимо установить связь между возникновением экономического вреда и распространением порочащих сведений. Истец, т.е. индивидуальный предприниматель обязан установить, что публикация порочащих сведений хронологически предшествовала экономическим потерям, отказом контрагентов от заключения договоров, снижением трафика сайта.

Бремя доказывания полностью лежит на истце, поскольку действует презумпция добросовестности ответчика, т.е. сведения считаются выражением мнения до того, пока не доказана их ложность и порочащий эффект. Объективные условия применения данного способа защиты нематериальных благ индивидуального предпринимателя опираются на установление реального ущерба. Доказывание причинения убытков опирается на подтверждение экономического вреда. Истец обязан последовательно представить первичные документы, подтверждающие факт и размер ущерба, например, договоры с контрагентами, расторгнутые в результате нарушения, платежные поручения и банковские выписки, бухгалтерские отчеты, аналитические данные в форме графиков и таблиц продаж «до и после» публикации порочащих сведений, выгрузки из систем онлайн–касс. Представленные суду доказательства должны демонстрировать зависимость между датой нарушения и падением охватов, либо ростом отказов от заказов.

В арбитражном процессе порог доказывания снижается в случае очевидности очевидной причинно–следственной между нарушением и ущербом. Публичный характер порочащих сведений сам по себе предполагает репутационные потери, которые подтверждаются косвенными показателями, например, временным снижением рейтинга продавца или блокировкой его профиля. Однако для упущенной выгоды процесс доказывания усложняется. Так, истец обязан предоставить детальные прогнозы на основе таких данных как среднеме-

сячный оборот за 6–12 месяцев до нарушения, умноженный на коэффициент влияния.

В качестве косвенных доказательств может выступать мониторинг отзывов, например, скриншоты с метаданными, а также свидетельские показания контрагентов. Необходимо также установить связь с нарушением. Упущенная выгода рассчитывается в зависимости от размера средней дневной выручки за период воздействия нарушения. Период воздействия фиксируется с даты публикации порочащих сведений. Экономическая экспертиза в данном случае служит важным инструментов обеспечения достоверности используемой методики. Процессуальные особенности взыскания убытков, причиненных нарушением нематериальных благ индивидуального предпринимателя, обусловлены спецификой его правового статуса. Доказательная база опирается на комплексное представление первичных документов и аналитические материалы, подтверждающие причинно–следственную связь нарушения с причиненным ущербом.

Список использованных источников

1. Вершинин А.П. Способы защиты гражданских прав в суде: дисс... д–ра юрид. наук. Санкт–Петербург, 2020. С.56.

2. Саркисян В.Г. Опровержение сведений, порочащих индивидуального предпринимателя / В.Г. Саркисян, В.Р. Руднев // Право, экономика и управление: состояние, проблемы и перспективы: Материалы Всероссийской научно–практической конференции с международным участием, Чебоксары, 2026. – С. 512–515. – EDN GPECNH.

3. Михайлова Е.В. Векторы развития отечественной правовой доктрины в сфере защиты гражданских прав, свобод и законных интересов // Нотариальный вестник. 2024. № 7. С. 5 – 17.

4. Сергеева Л.А., Толстой Ю.К. Гражданское право: учебник / Л. А. Сергеева, Ю.К. Толстой. М.: Проспект, 2022. 640 с.

COMPENSATION OF LOSSES FOR AN INDIVIDUAL ENTREPRENEUR

V.G. Sarkisyan, V.R. Rudnev

Kuban State Agrarian University named after I. T. Trubilin, Krasnodar, Russia

The article analyzes Russian legislation, scientific and practical literature, and judicial practice regarding the issue of compensation for losses incurred by an individual entrepreneur. The analysis focuses on the provisions of the Civil Code of the Russian Federation that regulate the procedure for compensating property losses. The main problems that arise when proving damages in judicial practice are identified, and directions for improving legal regulation and law enforcement are proposed.

Keywords: individual entrepreneur, compensation for damages, civil law, actual damage, lost profits, compensation.

УДК 351.74:331.108

ПРОБЛЕМЫ СОХРАНЕНИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ОРГАНОВ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ В УСЛОВИЯХ СОЦИАЛЬНО–ЭКОНОМИЧЕСКИХ ВЫЗОВОВ

Д.Б. Солнышкин

Дальневосточный юридический институт МВД России имени И.Ф. Шилова, Владивостокский филиал, г. Владивосток, Россия

В статье анализируются факторы, влияющие на сохранение кадрового потенциала органов внутренних дел Российской Федерации в современных социально–экономических условиях. Показано, что устойчивость кадрового дефицита в системе МВД России обусловлена совокупностью материальных, социальных и организационных причин, среди которых особое значение имеют снижение привлекательности службы и нерешённость жилищных вопросов сотрудников. Особое внимание уделено оценке действующих мер жилищного обеспечения, включая предоставление служебного жилья, единовременную социальную выплату и компенсацию расходов на наём жилых помещений. Обосновывается вывод о необходимости совершенствования социальных механизмов поддержки сотрудников и перехода к более эффективной модели кадрового удержания.

Ключевые слова: органы внутренних дел, кадровый потенциал, кадровый дефицит, денежное довольствие, жилищное обеспечение, социальные гарантии, сотрудники полиции, кадровая устойчивость, рынок труда, специальная ипотека.

Кадровая ситуация в органах внутренних дел Российской Федерации в настоящее время позволяет рассматривать проблему сохранения кадрового потенциала уже не как частную задачу ведомственного комплектования, а как одно из базовых условий устойчивого функционирования всей правоохранительной системы. Под кадровым потенциалом в данном случае следует понимать не просто наличие штатных единиц и подготовленных сотрудников, а способность системы сохранять профессиональное ядро личного состава, обеспечивать преемственность практического опыта, поддерживать непрерывность служебной деятельности и не допускать организационного ослабления в условиях возрастания нагрузки. Именно аспект удержания в нынешнее время выходит на первый план, поскольку статистика последних двух лет показывает ускоренное выбытие сотрудников из системы МВД России и недостаточную эффективность традиционных механизмов комплектования [1–5]. В марте 2025 г. руководством МВД России было заявлено, что число вакантных должностей превысило 172 тыс.; более чем в трети территориальных органов уровень некомплекта оказался выше 20 %, а значительная часть увольнявшихся сотрудников завершала службу ещё до возникновения пенсионных оснований. Уже в начале

2026 г. официальные данные указывали на рост числа вакансий до 212 тыс., включая 186,5 тыс. аттестованных должностей. При этом за 2025 г. в систему пришли 58 тыс. человек, тогда как уволились 80 тыс., а суммарные кадровые потери с 2020 г. достигли 350 тыс. сотрудников. Наиболее критическая ситуация сложилась в патрульно–постовой службе, где некомплект достиг 40 %, а также в подразделениях уголовного розыска, следствия, дознания и среди участковых уполномоченных полиции [6].

Приведённые показатели свидетельствуют о том, что кадровый кризис в органах внутренних дел носит не локально–временный, а структурный и затяжной характер. Его специфика заключается в том, что дефицит кадров не просто осложняет деятельность отдельных подразделений, а формирует самоподдерживающийся механизм дальнейшего оттока сотрудников. Чем меньше фактическая укомплектованность, тем выше служебная нагрузка на одного сотрудника; чем выше нагрузка, тем выше вероятность профессионального выгорания, снижения удовлетворённости службой и принятия решения об увольнении. В этой связи кадровый дефицит уже не может устраняться очередным набором личного состава. Напротив, он выступает следствием более глубокого рассогласования между требованиями, предъявляемыми к полицейской службе, и тем уровнем материальных, жилищных и социальных условий, который государство в действующей модели способно гарантировать сотруднику и его семье [2; 4; 5].

Одним из центральных факторов, определяющих устойчивость личного состава, выступает денежное довольствие сотрудников органов внутренних дел. В нормативном смысле оно является базовым элементом материального обеспечения и стимулирования служебной деятельности [3]. Однако в современных условиях юридическая закреплённость денежного довольствия не тождественна его реальной конкурентоспособности на рынке труда. Показательно, что в марте 2025 г. Президент Российской Федерации прямо указал на необходимость повышения денежного содержания сотрудников полиции и подчеркнул, что оно должно быть конкурентоспособным [7]. Само по себе такое политико–правовое высказывание означает признание проблемы на высшем государственном уровне: речь идёт уже не просто об индексации доходов, а о приведении службы в органах внутренних дел к такому уровню материальной обеспеченности, который позволял бы конкурировать с гражданским сектором за трудовые ресурсы.

В 2025–2026 гг. государство действительно предпринимало меры по повышению выплат. Постановлением Правительства Российской Федерации от 9 апреля 2025 г. № 464 было предусмотрено повышение денежного довольствия военнослужащих и сотрудников ряда федеральных органов исполнительной власти с 1 октября 2025 г. на 7,6 %. Позднее постановлением Правительства Российской Федерации от 11 декабря 2025 г. № 2011 была проведена индексация отдельных выплат в 2026 г. с коэффициентом 1,04. Кроме того, в мае 2025 г. министр финансов Российской Федерации сообщил о выделении около 30 млрд руб. на повышение оплаты труда сотрудников органов внутренних дел в

рамках поправок в федеральный бюджет. Вместе с тем указанные решения, имея безусловное значение для поддержания покупательной способности доходов, не привели к перелому кадровой тенденции, поскольку индексационный механизм по своей природе носит догоняющий, а не опережающий характер.

Слабая удерживающая эффективность денежного довольствия особенно заметна при сопоставлении его с общерыночными показателями. По данным Росстата, среднемесячная начисленная заработная плата работников организаций в 2025 г. составила 100 360 руб. При этом медианная заработная плата за апрель 2025 г., по данным, рассчитанным на основе материалов Росстата, достигла 73,9 тыс. руб., а медианная предлагаемая заработная плата по вакансиям в августе 2025 г. составила около 80 тыс. руб. Рынок массовых профессий продемонстрировал ещё более заметный рост: по данным исследования hh.ru, опубликованным ТАСС, средняя зарплата курьеров в 2025 г. достигла 146 тыс. руб. На этом фоне доход полицейского первого года службы в Москве, который, по словам главы МВД, не превышает 86 тыс. руб. и примерно вдвое ниже средней заработной платы в столице, очевидно выглядит недостаточно конкурентоспособным [8]. Для молодого сотрудника это означает, что служба, сопряжённая с риском для жизни и здоровья, строгой дисциплиной, ненормированным режимом и высокой юридической ответственностью, не обеспечивает такого материального преимущества, которое могло бы компенсировать её объективные ограничения.

В условиях современного рынка труда денежное довольствие сотрудников уже не может рассматриваться лишь как вознаграждение за выполнение служебной функции. Оно становится инструментом кадровой конкуренции, и именно в этом качестве действующая модель нуждается в существенной перенастройке. Подход, при котором основное внимание уделяется периодической индексации базовых выплат, уже продолжительный период времени недостаточен для удержания кадров в тех подразделениях и регионах, где служебная нагрузка особенно высока, а гражданский рынок труда предлагает более привлекательные по доходу и режиму варианты занятости. Более рациональной представляется модель двухконтурного денежного обеспечения: при сохранении единого федерального базиса переменная часть должна зависеть от региональной медианной заработной платы, кадровой дефицитности конкретной службы, фактической интенсивности нагрузки и продолжительности непрерывной безупречной службы. Такой подход позволил бы перевести денежное довольствие из режима формального бюджетного обеспечения в режим активной кадровой политики [3; 5].

Не менее значимым, а в долгосрочной перспективе даже более чувствительным фактором кадрового удержания является жилищное обеспечение. Если денежное довольствие определяет повседневный уровень материального благополучия сотрудника, то жильё формирует его жизненную стратегию, решение о продолжении службы, территориальной мобильности и планировании семьи. Правовые основы жилищного обеспечения сотрудников полиции закреплены в Федеральном законе «О полиции» и Федеральном законе от 19 июля 2011 г.

№247–ФЗ. Действующая модель включает предоставление служебного жилого помещения, обеспечение жильём в собственность, единовременную социальную выплату для приобретения или строительства жилого помещения, предоставление жилья по договору социального найма, а также денежную компенсацию за наём (поднаём) жилого помещения. В формально–юридическом отношении эта система выглядит развитой и многоуровневой. Однако именно в практическом измерении обнаруживается её главная слабость: для значительной части сотрудников жилищная гарантия существует как правовая возможность, но не как обозримый и предсказуемый жизненный результат.

По официальным данным, озвученным на расширенном заседании коллегии МВД России в 2026 г., в 2025 г. единовременная социальная выплата для приобретения жилья была предоставлена почти 1,5 тыс. семей сотрудников и пенсионеров системы МВД России [6]. Безусловно, сама мера имеет высокую социальную значимость, однако её масштаб несопоставим с масштабом кадрового дефицита, превышающего 200 тыс. вакансий. Следовательно, в нынешнем виде единовременная социальная выплата остаётся важным, но точечным инструментом социальной поддержки и пока не выступает массовым средством кадрового удержания. Для молодого сотрудника, принимающего решение о продолжении службы в первые годы после поступления на неё, ожидание решения жилищного вопроса в неопределённой перспективе не формирует достаточной мотивации оставаться в системе.

Особого внимания заслуживает механизм компенсации за наём жилья. Закон № 247–ФЗ прямо закрепляет, что сотруднику, не имеющему жилого помещения по месту службы, ежемесячно выплачивается денежная компенсация за наём (поднаём) жилого помещения либо предоставляется жилое помещение специализированного жилищного фонда. Для участковых уполномоченных полиции законодатель предусмотрел усиленную гарантию: территориальный орган МВД обязан предоставить им и совместно проживающим членам семьи жилое помещение специализированного жилищного фонда в течение шести месяцев со дня вступления в должность, а при отсутствии такой возможности – арендовать иное жильё. Нормативная конструкция в данном случае выглядит достаточно жёсткой и социально ориентированной. Но удерживающий потенциал этих мер снижается из–за несоответствия компенсационных механизмов фактической стоимости аренды в крупных городах и экономически активных регионах. В результате значительная часть расходов по найму жилья перекладывается на самого сотрудника, а жилищная гарантия из инструмента социальной устойчивости превращается лишь в форму частичного возмещения расходов.

В современных условиях именно жилищная сфера требует наиболее заметного обновления. Перспективным представляется введение специальной накопительно–ипотечной модели для сотрудников органов внутренних дел, адаптированной к специфике полицейской службы. Её принципиальное отличие от действующих механизмов должно состоять в том, что государство формирует персональный жилищный капитал сотрудника с первых лет службы, а

право на использование накоплений возникает не на позднем этапе выслуги, а в интервале, когда риск увольнения особенно высок. Такая модель была бы эффективнее традиционной отсроченной поддержки, поскольку делала бы жилищную перспективу сотрудника не абстрактной, а наблюдаемой и накапливаемой. Ещё более результативным могло бы стать сочетание специальной ипотеки с режимом «служебная аренда с выкупом», при котором часть ежемесячного платежа за пользование предоставленным жильём автоматически капитализировалась бы как будущий взнос в собственность. Тогда служебное жильё переставало бы восприниматься как временное и отчуждённое благо и превращалось бы в инструмент имущественного становления сотрудника. Нормативная база в её нынешнем виде таких механизмов не предусматривает, однако именно они способны придать жилищным гарантиям реальный удерживающий смысл [4].

Наряду с жильём важнейшим элементом сохранения кадрового потенциала остаются социальные гарантии сотрудника и членов его семьи. Законодательство закрепляет для сотрудников полиции и их семей достаточно широкий объём прав: обязательное государственное страхование жизни и здоровья, медицинское обеспечение, санаторно–курортное лечение, отдельные выплаты и гарантии в случае гибели, увечья либо заболевания, полученных в связи с выполнением служебных обязанностей. Так, Федеральный закон «О полиции» предусматривает единовременное пособие членам семьи сотрудника в случае его гибели вследствие увечья, иного повреждения здоровья либо заболевания, полученных в связи с выполнением служебных обязанностей, а Федеральный закон № 247–ФЗ прямо закрепляет право сотрудника, членов его семьи и лиц, находящихся на иждивении, на медицинское обеспечение и санаторно–курортное лечение в ведомственной системе. С точки зрения правового статуса служба в органах внутренних дел действительно обеспечена набором гарантий, который в ряде аспектов превосходит условия большинства гражданских профессий.

Однако с позиции кадрового удержания проблема состоит в том, что значительная часть наиболее весомых гарантий носит реактивный характер. Они начинают полноценно работать уже после наступления неблагоприятного события: гибели, увечья, тяжёлого заболевания, признания нуждаемости или увольнения по определённым основаниям. Между тем решение сотрудника о продолжении службы чаще формируется не в экстремальной, а в повседневной жизненной ситуации: на фоне постоянной нагрузки, необходимости содержать семью, оплачивать жильё, планировать образование детей и соотносить собственные перспективы с альтернативами гражданского рынка труда. Именно поэтому сохранение кадрового потенциала требует перехода от модели возмещения к модели опережающей семейной устойчивости. Гарантии должны быть ощутимы не только в момент страхового случая, но и в обычной жизни сотрудника. В этом смысле перспективными представляются семейный социальный пакет сотрудника, частичная компенсация дошкольного и дополнительного образования детей, целевые региональные программы содействия трудоустрой-

ству супруга или супруги при переводе в иной субъект Российской Федерации, а также индивидуальный «социальный счёт», позволяющий конвертировать часть неиспользованных льгот в жилищные, образовательные или пенсионные преимущества [4; 5].

Современный кадровый кризис в органах внутренних дел показывает, что служба уже не может удерживаться исключительно за счёт профессионального долга, дисциплинарной модели управления и традиционного представления о её общественном престиже. Молодой сотрудник 2025–2026 гг. оценивает службу в органах внутренних дел в категориях сопоставления: с зарплатой в гражданском секторе, с доступностью жилья, с уровнем семейной стабильности и со скоростью достижения жизненных целей. Пока денежное довольствие остаётся недостаточно конкурентоспособным, жилищные гарантии – отсроченными, а социальные меры – преимущественно компенсационными, кадровый отток будет сохраняться даже при расширении набора на службу. Поэтому сохранение кадрового потенциала органов внутренних дел в условиях современности возможно лишь при переходе к опережающей социальной модели службы, при которой сотрудник уже на раннем этапе получает не только набор формально закреплённых прав, но и реальные, наблюдаемые преимущества: понятный рост дохода, предсказуемое решение жилищного вопроса, работающие гарантии для семьи и прямую зависимость между длительной добросовестной службой и качеством жизни. Только в этом случае социальные гарантии смогут выполнять не декларативную, а действительно удерживающую функцию, а кадровая политика МВД России– перейти от режима постоянного восполнения потерь к режиму устойчивого сохранения профессионального ядра системы [1–5].

Список использованных источников

1. Ситников В.Л. Имидж сотрудников Министерства внутренних дел Российской Федерации и проблемы текучести кадров // Вестник Санкт–Петербургского университета МВД России. 2025.

2. Скачкова И.И., Антимонова О.Н., Камышанова Л.В. Кадровая политика в органах внутренних дел РФ // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2025. № 2–3 (101). С. 255–258. DOI: 10.24412/2500–1000–2025–2–3–255–258.

3. Непомнящих И.Ф. Анализ некоторых проблемных аспектов обеспечения денежным довольствием сотрудников органов внутренних дел // Вестник экономической безопасности. 2023. № 2.

4. Будникова А.Б. Социальные гарантии сотрудников органов внутренних дел как средство сбережения личного состава // Право и государство: теория и практика. 2025. № 8.

5. Казарян И.Р., Четверикова А.И., Матвеева Р.Р., Шаронова Н.О. Особенности управления персоналом в системе органов внутренних дел // Human Progress. 2025. Т. 11, вып. 2.

6. Выступление Владимира Колокольцева на расширенном заседании коллегии МВД России // МВД Медиа. 2026.

7. Путин: зарплата сотрудников полиции должна быть конкурентоспособной // ТАСС. 05.03.2025.

8. В Москве доход полицейского первого года службы вдвое меньше средней зарплаты // ТАСС. 19.02.2026.

PROBLEMS OF PRESERVING THE PERSONNEL POTENTIAL OF THE INTERNAL AFFAIRS BODIES OF THE RUSSIAN FEDERATION UNDER SOCIO–ECONOMIC CHALLENGES

D.B. Solnyshkin

Far Eastern Law Institute of the Ministry of Internal Affairs of Russia named after I.F. Shilov, Vladivostok Branch, Vladivostok, Russia

The article analyzes the factors affecting the preservation of the personnel potential of the internal affairs bodies of the Russian Federation in the current socio–economic environment. It is shown that the persistent staff shortage in the system of the Ministry of Internal Affairs of Russia is caused by a combination of material, social, and organizational factors, among which the declining attractiveness of service and unresolved housing issues are of particular importance. Special attention is paid to the assessment of current housing support measures, including service housing, one–time social payments, and compensation for rental expenses. The article substantiates the need to improve social support mechanisms for employees and to move toward a more effective personnel retention model.

Keywords: internal affairs bodies, personnel potential, staff retention, personnel shortage, monetary allowance, housing provision, social guarantees, personnel of the internal affairs bodies, socio–economic challenges.

УДК 347.254

ЯВЛЯЕТСЯ ЛИ МНОГОКВАРТИРНЫЙ ДОМ ОБЪЕКТОМ ЖИЛИЩНОГО ПРАВА?

Т.М. оглы Сулейманов[1]

Уфимский университет науки и технологий, г. Уфа, Россия

В статье исследуется правовая природа многоквартирного дома в системе объектов жилищного права Российской Федерации. Анализируются положения Гражданского кодекса РФ и Жилищного кодекса РФ, а также научные подходы к определению статуса многоквартирного дома как совокупности помещений и общего имущества. Выявляются противоречия между нормативным закрепле-

[1] Научный руководитель к.ю.н, доцент А.Ю. Аминева

нием и фактическим функционированием многоквартирного дома как единого объекта управления. Формулируются предложения по совершенствованию законодательства, направленные на закрепление многоквартирного дома как особого объекта жилищных прав.

Ключевые слова: многоквартирный дом, жилищное право, общее имущество, правовой режим, собственники помещений, управление домом, жилищное законодательство.

Понятие многоквартирного дома закреплено в жилищном законодательстве опосредованно через совокупность помещений и общего имущества. Жилищный кодекс Российской Федерации от 29 декабря 2004 г. № 188–ФЗ и Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30 ноября 1994 г. № 51–ФЗ фиксируют, что объектами прав выступают помещения, а не сам дом. Это принципиально. Но уже на уровне правоприменения возникает иная конструкция. В научной литературе 2021 года Е. В. Колмогорова указывает, что многоквартирный дом фактически функционирует как единый имущественный комплекс, включающий жилые и нежилые помещения, а также элементы общего пользования, объединённые технической и функциональной связью [4].

Однако же такой подход не закреплён прямо в законе. Он выводится из системного толкования норм. В. И. Романова в 2022 году показывает, что правовой режим многоквартирного дома строится через совокупность прав на отдельные объекты и общее имущество, находящееся в долевой собственности [5]. И это создаёт противоречие. С одной позиции дом не обладает самостоятельной правосубъектностью, с другой − выступает единым объектом управления. И именно это различие определяет дальнейшую проблематику. Нельзя игнорировать и то, что отсутствие прямого законодательного определения приводит к различиям в судебной практике, где дом рассматривается то как совокупность объектов, то как единая система.

Следующий уровень анализа связан с общим имуществом. Оно формирует внутреннюю структуру дома. И одновременно связывает всех собственников в единое правовое образование. Перечень такого имущества закреплён в статье 36 ЖК РФ и в Постановлении Правительства РФ от 13 августа 2006 г. № 491. Но этот перечень не закрыт.

Ряд исследований показывает, что именно неопределённость состава общего имущества вызывает наибольшее количество споров [1; 3]. Например, М.А. Гирченко в работе 2023 года указывает на сложности квалификации отдельных элементов инженерной инфраструктуры и придомовой территории как общего имущества, что влияет на распределение обязанностей по содержанию [1]. Но Д.И. Каталымов в 2024 году подчёркивает, что законодатель постепенно расширял понимание общего имущества, включая новые элементы по мере развития жилищных отношений [3]. Эти позиции не совпадают полностью. Первый автор фиксирует проблему неопределённости, второй − эволюцию нормы как закономерный процесс.

И это различие важно. Если состав общего имущества нестабилен, то и сам многоквартирный дом не может быть чётко определён как объект права. При этом общее имущество принадлежит собственникам на праве долевой собственности, причём размер доли прямо зависит от площади помещения. Такая модель закреплена законодательно и влияет на принятие решений в доме. Она же формирует особую форму коллективного владения.

Но логика конструкции остаётся двойственной. Дом существует как физический объект. Однако в праве он дробится на элементы. И именно через общее имущество возникает попытка «собрать» его обратно в единую систему.

Проблемы управления проявляются на практике. Они фиксируются в судебных актах и научных работах последних лет. Уже в 2022 году В.С. Шубный указывает, что многоквартирный дом функционирует как многосоставное образование, где решения принимаются через механизм общего собрания собственников, однако этот механизм не обеспечивает стабильного управления [6]. И причина конкретна. Закон связывает количество голосов с площадью помещений, но одновременно сохраняет модели, где участники обладают равным голосом.

Но это противоречие не устраняется. Оно усиливается при участии третьих лиц. Например, размещение оборудования операторов связи требует согласия не менее 2/3 голосов собственников, что закреплено в статье 46 ЖК РФ. Однако же на практике доступ часто предоставляется управляющими организациями без такого согласия. Верховный Суд Российской Федерации в Определении № 306–КГ17–17056 от 2018 года прямо указал на незаконность подобных действий и подтвердил приоритет воли собственников. И это показывает, что дом рассматривается как единый объект управления, хотя формально таковым не закреплён.

Дополнительное измерение проблемы связано с качеством строительства. Оно влияет на объём обязанностей собственников. О.А. Григорьева в 2024 году приводит данные о росте числа споров, связанных с дефектами многоквартирных домов, где расходы на устранение недостатков перекладываются на собственников через механизм содержания общего имущества [2]. Но в таком случае дом фактически функционирует как единый объект ответственности. Это противоречит его формальной раздробленности на отдельные помещения.

Ряд исследований показывает, что устранение этого разрыва возможно только через прямое закрепление статуса многоквартирного дома как особого объекта жилищных прав [1; 3].

Таким образом, на сегодняшний день многоквартирный домом не закреплён как самостоятельный объект жилищного права, однако его эксплуатация и управление требуют именно такого восприятия и следовательно должно найти отражение в жилищном законодательстве.

Список использованных источников

1. Гирченко, М.А. Общее имущество собственников помещений в многоквартирном доме как объект управления / М.А. Гирченко // Вопросы россий-

ского и международного права. – 2023. – Т. 13, № 1–2–1. – С. 309–321. – DOI 10.34670/AR.2023.47.85.040. – EDN NYDBYR.

2. Григорьева, О.А. Вопросы обеспечения качества построенного многоквартирного дома / О.А. Григорьева // Актуальные проблемы гражданского и предпринимательского права: сборник научных статей к 50–летию кафедры предпринимательского права Уральского государственного юридического университета имени В.Ф. Яковлева. – Екатеринбург: Уральский государственный юридический университет им. В.Ф. Яковлева, 2024. – С. 44–59. – EDN QXASZO.

3. Каталымов, Д.И. Развитие законодательства о понятии общедомового имущества в Российской Федерации / Д.И. Каталымов // Наука, общество и образование в условиях трансформации социально–экономической сферы: сборник статей Всероссийской научно–практической конференции, Клин, 10 января 2024 года. – Тверь: Тверской государственный университет; Российский государственный социальный университет, 2024. – С. 271–279. – EDN MBYPKB.

4. Колмогорова, Е.В. Виды и формы имущества многоквартирного дома / Е.В. Колмогорова // Тенденции развития науки и образования. – 2021. – № 71–6. – С. 55–59. – DOI 10.18411/lj–03–2021–223. – EDN BAFRGV.

5. Романова, В.И. Правовой режим общего имущества многоквартирного дома / В.И. Романова // Инновации в обществе: современные вызовы и перспективы: материалы Всероссийской научно–практической студенческой конференции, Москва, 16–17 мая 2022 года. – Москва: Академия управления и производства, 2022. – С. 136–138. – EDN JWNBME.

6. Шубный, В.С. Актуальные вопросы правоотношений с участием собственников общего имущества многоквартирного дома / В.С. Шубный // Право. Законодательство. Личность. – 2022. – № 2(35). – С. 35–37. – EDN DQCIRM.

IS AN APARTMENT BUILDING AN OBJECT OF HOUSING LAW?

T.M. oglu Suleymanov[1]

Ufa University of Science and Technology,
Ufa, Russia

The article examines the legal nature of an apartment building within the system of housing law objects in the Russian Federation. It analyzes the provisions of the Civil Code of the Russian Federation and the Housing Code of the Russian Federation, as well as academic approaches to defining the status of an apartment building as a combination of premises and common property. Contradictions between the legal framework and the actual functioning of an apartment building as a unified management object are identified. Proposals are formulated to improve legislation by recognizing an apartment building as a specific object of housing rights.

Keywords: apartment building, housing law, common property, legal regime, property owners, building management, housing legislation.

[1] Scientific supervisor: Candidate of Legal Sciences, Associate Professor A.Yu. Amineva

УДК 636.05:615.03

ТЕКУЩЕЕ СОСТОЯНИЕ И КЛЮЧЕВЫЕ РИСКИ ПРОДОВОЛЬСТВЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ РЕСПУБЛИКИ МАРИЙ ЭЛ

С.Ю. Смоленцев, Л.М. Суфьянова, А.С. Демидова

Марийский государственный университет,
г. Йошкар–Ола, Россия

В статье рассматривается продовольственная безопасность Республики Марий Эл как комплексная категория, интегрирующая состояние агропромышленного производства, функционирование продовольственного рынка и степень зависимости от внешних поставок. Актуальность исследования обусловлена сочетанием социально–экономических характеристик региона, его сельскохозяйственной специализации и возрастающего влияния климатических изменений на устойчивость продовольственной системы. В ходе исследования использованы материалы территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Республике Марий Эл, включая статистические данные по сельскому хозяйству, охоте и лесному хозяйству. Установлено, что сельскохозяйственное производство демонстрирует умеренный рост: общая площадь обработанных земель составляет около 1,2 миллиона гектаров, урожайность зерновых колеблется в пределах 25–30 центнеров с гектара. Показатель самообеспеченности основными продовольственными товарами удерживается на уровне около 75 %. Вместе с тем выявлены существенные проблемы: недостаточный уровень внедрения инновационных технологий (менее 30 % хозяйств применяют современные системы мониторинга), слабость инфраструктуры хранения и переработки продукции, фрагментарность контроля качества и мониторинга пищевых продуктов. Проанализирована региональная программа «Обеспечение качества и безопасности пищевых продуктов на 2020–2022 годы», реализация которой способствовала снижению количества выявленных несоответствий санитарным нормам на 18 %.

Ключевые слова: продовольственная безопасность, агропромышленный комплекс, сельскохозяйственное производство, региональная экономика, продовольственные резервы, качество пищевых продуктов, инновационные технологии, цифровизация, климатические риски, Республика Марий Эл.

Продовольственная безопасность в региональном измерении выступает элементом экономической безопасности, поскольку интегрирует состояние агропромышленного производства, функционирование продовольственного рынка, степень его зависимости от внешних поставок и платежеспособность населения. В Республике Марий Эл значимость этой категории усиливается сочетанием социально–экономических характеристик (структура занятости и доходов домохозяйств, чувствительность потребления к колебаниям цен) и сельскохозяйственной специализации, где динамика выпуска во многом определяет базовые параметры обеспечения населения продовольствием. Одновременно устой-

чивость продовольственной системы региона зависит от способности удерживать выпуск и качество продукции при неблагоприятных внешних воздействиях [1, 2, 3].

Климатические изменения встраиваются в контур рисков как фактор ухудшения условий производства и снижения стабильности поставок, что ведёт к росту вариативности урожайности и издержек аграрного сектора. Для регионов с умеренно выраженной зависимостью от межрегионального обмена продовольствием это означает повышенную роль механизмов физической и экономической доступности: логистики, хранения, переработки и адресных инструментов поддержки наиболее уязвимых групп населения [4, 5, 6].

Исследование охватывает анализ текущей ситуации, оценку действующих механизмов управления качеством и безопасности продовольствия, а также рассматривает роль региональных стратегий в формировании здорового и сбалансированного питания для населения. Для оценки аграрного потенциала используются материалы территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Республике Марий Эл, включая статистику по сельскому хозяйству, охоте и лесному хозяйству, где представлены ключевые параметры валового сбора и структуры производства.

Сельскохозяйственное производство в Республике Марий Эл в последние годы показывает умеренный рост, что связано с постепенным внедрением новых технологий и увеличением площади используемых сельхозугодий. По данным 2025 года, общая площадь обработанных земель составляет около 1,2 миллиона гектаров, из которых большая часть отведена под зерновые культуры – пшеницу, рожь и овёс. Урожайность зерновых колеблется в пределах 25–30 центнеров с гектара, что соответствует среднероссийским показателям, однако существует потенциал для её повышения за счет модернизации техники и улучшения агротехнических приёмов [7, 8].

В животноводческом секторе наблюдается неравномерная динамика. Производство молока и мяса стабилизировалось на уровне, обеспечивающем внутренние потребности региона, однако рост ограничен из–за недостатка кормовых ресурсов и структуры хозяйств, где превалируют мелкие фермы с низкой производительностью. Количество крупного рогатого скота на конец 2025 года составляет около 85 тысяч голов, что почти на 5 % больше по сравнению с 2022 годом, но при этом доля молочных коров снижается, что является сигналом о необходимости реформ в животноводстве [9].

Использование инноваций в агросекторе остается недостаточным: менее 30 % хозяйств применяют современные системы мониторинга почвы и оптимизированные схемы удобрений. Это напрямую влияет на стабильность урожая и риски снижения производства в неблагоприятные климатические периоды. Вместе с тем, объемы производства овощей и картофеля устойчивы и имеют положительную тенденцию роста благодаря развитиям тепличных комплексов и фермерских хозяйств, что способствует диверсификации продовольственного ассортимента в регионе.

Показатель самообеспеченности основными продовольственными товарами удерживается на уровне около 75 %, что свидетельствует о достаточно высокой степени продовольственной независимости, однако снижение импорта сельхозтехники и семян создаёт трудности в дальнейшем развитии. В связи с этим ключевыми задачами становятся повышение эффективности производства, внедрение инноваций и расширение поддержки фермерских хозяйств через субсидии и образовательные программы [10].

Исследуем текущее состояние сельхозпроизводства как базис продовольственной безопасности республики. Анализ выявляет потребность в комплексных мерах поддержки, направленных на укрепление аграрного сектора, улучшение инфраструктуры и повышение квалификации кадров. Для обеспечения устойчивости продовольственного обеспечения необходимы не только меры по наращиванию производства, но и эффективная стратегия накопления запасов продуктов питания. Это позволяет сгладить сезонные и производственные колебания, минимизировать риски дефицита и гарантировать стабильное снабжение населения. В дальнейшем рассмотрим важность и практические подходы к формированию таких резервов на региональном уровне.

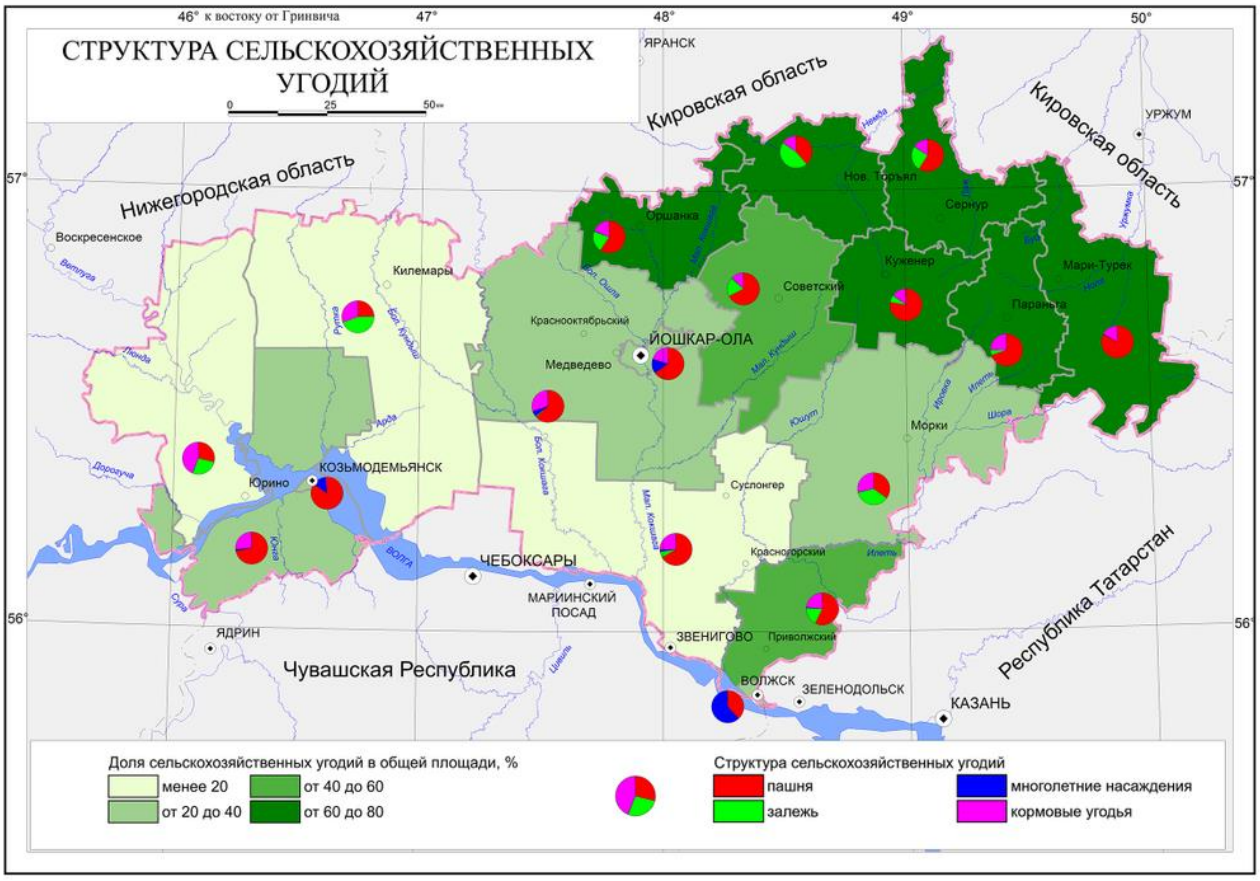


Рисунок 1 – Карта сельскохозяйственного производства в Республике Марий Эл

Формирование резервов и запасов продовольствия является одним из ключевых факторов обеспечения стабильного снабжения населения Республики Марий Эл. В условиях сезонных колебаний урожайности и возможных небла-

гоприятных климатических явлений создание запасов продовольственных товаров позволяет сгладить временные разрывы между производством и потреблением. Такие резервы служат буфером, способным компенсировать возможные снижение производства или перебои в логистике, что в конечном итоге поддерживает продовольственную стабильность региона [11].

Кроме того, запасы продовольствия обеспечивают защиту от внешних экономических и социальных шоков, способствуя снижению рисков продовольственного дефицита. Они также создают предпосылки для управления ценовой стабильностью на региональном рынке, предотвращая резкие колебания стоимости продуктов питания и обеспечивая доступность продовольствия для всех слоев населения. В сочетании с текущим уровнем сельскохозяйственного производства, о котором шла речь ранее, резервные фонды укрепляют общую систему продовольственной безопасности [12].

Высокая степень наполненности продовольственных резервов создаёт необходимый запас прочности для оперативного реагирования на чрезвычайные ситуации и непредвиденные изменения в снабжении. Это имеет особое значение для сельских районов республики, где зависимость от местного производства продуктов возрастает, а доступ к альтернативным источникам может быть ограничен.

В 2020 году в Республике Марий Эл была запущена программа «Обеспечение качества и безопасности пищевых продуктов на 2020–2022 годы», направленная на системное повышение стандартов производства и реализации продуктов питания. Главная цель программы – создание устойчивой инфраструктуры, обеспечивающей стабильное качество продукции на всех стадиях от фермы до прилавка, с учётом современных требований и международных стандартов.

Среди ключевых задач программы – модернизация материально–технической базы лабораторий и контрольных органов, внедрение новых методик анализа безопасности пищевых продуктов, а также оказание методической и информационной поддержки агропромышленных предприятий. Особое внимание уделялось формированию системы взаимодействия между производителями, контролирующими структурами и потребительским сообществом через организацию обучающих семинаров и консультаций.

Реализация программы способствовала существенному улучшению качества продукции. По итогам 2022 года количество выявленных несоответствий санитарным и качественным нормам снизилось на 18 % по сравнению с данными 2019 года. В регионе расширилась сеть специализированных лабораторий, что повысило оперативность и точность проведения исследований. Кроме того, производители получили доступ к современным технологиям контроля, позволившим минимизировать риски реализации недоброкачественных товаров.



Рисунок 2 – Схема региональной программы поддержки качества и здорового питания в Республике Марий Эл

Основные проблемы в области продовольственной безопасности Республики Марий Эл связаны с низкой производственной эффективностью и недостаточным внедрением современных технологий в сельском хозяйстве. Механизация и цифровизация остаются на начальных этапах развития, что приводит к снижению урожайности и ограничивает возможности быстрого реагирования на изменяющиеся климатические условия. Кроме того, ограниченный доступ мелких и средних хозяйств к качественным семенам, удобрениям и технике тормозит общий рост производства.

Проблемной сферой является также недостаточно развитая инфраструктура хранения и переработки продукции. Отсутствие современных складских комплексов и перерабатывающих предприятий ведёт к высоким потерям урожая и снижению качества конечных продуктов. Негативно сказывается и недостаток инвестиций в логистику, что затрудняет своевременное и равномерное распределение продуктов по территории региона.

К вопросам контроля качества пищи в республике относятся трудности с обеспечением полной прозрачности производственных процессов и недостаточная координация между различными надзорными ведомствами. Отсутствие единой информационной платформы усложняет мониторинг и оперативное выявление нарушений санитарных норм. Это создаёт потенциальные риски для здоровья потребителей и снижает доверие к региональному продовольственному рынку.

В сфере управления продовольственной безопасностью наблюдается фрагментарность и недостаточная интеграция усилий различных органов власти и заинтересованных сторон. Отсутствие комплексной стратегии, охватывающей все этапы цепочки продовольственного обеспечения, затрудняет форми-

рование единых стандартов и эффективное распределение ресурсов. Также сохраняется дефицит квалифицированных кадров, обладающих необходимыми знаниями для реализации современных подходов к управлению безопасностью продуктов питания.

Выявим основные вызовы, влияющие на устойчивость продовольственного обеспечения: дефицит инновационных технологий в аграрном секторе, слабость инфраструктуры хранения и переработки, недостаточный контроль и мониторинг качества пищевых продуктов, а также неэффективное управление на региональном уровне. Решение этих проблем требует перехода к современным методам, таким как цифровая агротехнология, автоматизированные системы контроля качества, развитие перерабатывающих комплексов и создание единой информационной среды для обмена данными между всеми участниками продовольственной цепочки.

Необходимость внедрения инновационных подходов становится ключевым условием для повышения устойчивости продовольственной системы Республики Марий Эл, позволяя обеспечить стабильное снабжение населения качественными и безопасными продуктами даже в условиях внешних и внутренних вызовов.

Рассмотрим пути повышения эффективности системы продовольственной безопасности в Республике Марий Эл, ориентируясь на преодоление ранее выявленных проблем и вызовов. Одним из приоритетных направлений является внедрение цифровых технологий для повышения прозрачности и оперативности контроля качества пищевых продуктов. Создание единой платформы с использованием блокчейн–технологий позволит отследить каждую единицу продукции от поля до прилавка, минимизируя риски подделок и нарушений санитарных норм. Это решение ответит на проблему фрагментарности мониторинга и повысит доверие потребителей к региональной продукции.

В сфере накопления запасов критическим шагом станет модернизация инфраструктуры хранения с использованием климат–контролируемых складских помещений и автоматизированных систем учёта. Такой подход уменьшит потери продуктов и обеспечит их сохранность в периоды сезонных колебаний производства. Дополнительно рекомендуется внедрять модели прогнозирования спроса и предложения на базе искусственного интеллекта, что позволит оптимизировать объёмы створения резервов и оперативно реагировать на изменения рынка.

Поддержка производства должна акцентировать внимание на стимулировании инновационных агротехнических решений: широкое применение прецизионного земледелия, дронов для мониторинга посевов, а также биотехнологий для повышения устойчивости культур к неблагоприятным условиям. Эти меры направлены на повышение эффективности использования ресурсов, что позволит повысить урожайность и снизить затраты, учитывая текущие ограничения по доступу к современному оборудованию и семенам.

Кроме того, важно развивать интегрированные кооперативные структуры, объединяющие мелкие и средние хозяйства, что создаст экономию масштаба и

повысит возможность внедрения инноваций. Такие объединения усилят позиции производителей на рынке, улучшат логистику и расширят доступ к государственным программам поддержки.

Нельзя упускать значимость образовательных и просветительских инициатив среди фермеров и потребителей. Обучение современным методам производства и управления качеством, а также формирование культуры здорового питания содействуют комплексному укреплению продовольственной безопасности.

Таким образом, системное внедрение инноваций в контроль качества, накопление запасов и поддержание производства составит стратегическую основу устойчивого развития продовольственного сектора Марий Эл. Эти комплексные меры обеспечат надежность снабжения населения качественными и безопасными продуктами, защитят регион от внешних и внутренних вызовов, и создадут платформу для устойчивого социально–экономического роста.

Заключение. Изучение продовольственной безопасности Республики Марий Эл выявило её комплексный характер, проявляющийся в необходимости согласованного развития сельскохозяйственного производства, качественного контроля пищевых продуктов и эффективного управления на всех уровнях. Основная проблема региона заключается в ограничениях аграрного сектора, недостаточной технологической оснащённости и существующих рисках, связанных с климатическими и экономическими факторами, что влияет на устойчивость продовольственного обеспечения.

Анализ состояния сельскохозяйственного производства показал умеренный рост с потенциалом повышения урожайности через внедрение современных агротехнологий, а также выявил ограниченную эффективность в животноводческом секторе из–за структурных и ресурсных проблем. Значимость создания резервов и запасов продовольствия подтверждена как необходимое условие сглаживания сезонных и непредвиденных колебаний в производстве и поставках продуктов.

Контроль качества и безопасности пищевых продуктов, реализуемый через систему государственных и хозяйственных надзорных механизмов, продолжает совершенствоваться, что способствует снижению рисков для здоровья населения. Реализованные региональные программы поддержки качества и здорового питания оказывают положительное влияние на улучшение санитарных стандартов и просвещение потребителей.

Роль органов государственной власти в обеспечении продовольственной безопасности состоит в формировании стратегий, нормативном регулировании и организации контроля, что обеспечивает системность и прозрачность управления. Тем не менее остаются существенные проблемы и вызовы, такие как низкий уровень инноваций, недостаточная инфраструктура и фрагментарность мониторинга, требующие комплексных решений.

Перспективные направления развития включают цифровизацию систем контроля, модернизацию складских и перерабатывающих мощностей, стимулирование аграрных инноваций и развитие кооперативных объединений. Важным

компонентом является повышение квалификации кадров и информирование населения, что будет способствовать формированию устойчивой и надёжной системы продовольственного обеспечения.

Таким образом, продовольственная безопасность Республики Марий Эл требует целенаправленных усилий, комбинирующих технические, управленческие и социальные меры. Только комплексное и скоординированное развитие сельскохозяйственного сектора, повышение стандартов качества и эффективности государственного контроля позволит обеспечить населению стабильный доступ к качественным, безопасным и доступным продуктам питания, способствуя укреплению региональной устойчивости и социально–экономическому развитию.

Благодарность. Статья подготовлена по результатам исследований, выполненных за счет средств федерального бюджета по государственному заданию «Разработка новых междисциплинарных методов, цифровых моделей и инструментов, организационных технологий мониторинга и управления устойчивым социально–экономическим и энерго–экологическим развитием и качеством жизни населения регионов, специализирующихся на сельском хозяйстве»; код научной темы, присвоенной учредителем, – FZRN–2025–0005.

Список использованных источников

1. Папуниди Э.К., Смоленцев С.Ю., Потапова А.В., Каримова А.З. Стимуляция продуктивности сельскохозяйственной птицы применением биологически активных добавок // Вестник Марийского государственного университета. Серия «Сельскохозяйственные науки. Экономические науки».–2021.–№7(1).–С.50–55.

2. Волков А.Х., Папуниди Э.К., Смоленцев С.Ю. Оценка качества продуктов убоя цыплят–бройлеров при добавлении в рацион кормовой добавки Spirullina platensis // Вестник Марийского государственного университета. Серия «Сельскохозяйственные науки. Экономические науки». – 2021.–№7(2).–С.117–123.

3. Крысенко Ю.Г., Иванов И.С., Смоленцев С.Ю. Ветеринарно–санитарная оценка продуктов убоя кроликов при введении в рацион кормовой добавки «Рендокс» // Вестник Марийского государственного университета. Серия «Сельскохозяйственные науки. Экономические науки». – 2021.–№7(2).–С.135–142.

4. Папуниди Э.К., Смоленцев С.Ю., Степанова Г.С., Сергеенко Г.Г. Оценка качества продуктов убоя свиней при использовании в рационе препарата кальция // Вестник Марийского государственного университета. Серия «Сельскохозяйственные науки. Экономические науки». – 2021.–№7(2).–С.149–156.

5. Суфьянова Л.М., Смоленцев С.Ю., Кабанова Т.В. Анализ применения фитобиотиков для повышения продуктивности сельскохозяйственных животных // Вестник Марийского государственного университета. Серия «Сельскохозяйственные науки. Экономические науки». – 2021.–№7(4).–С.390–399.

6. Папуниди Э.К., Якупова Л.Ф., Смоленцев С.Ю. Ветеринарно–санитарная оценка мяса кроликов при использовании и их рационе препарата «Продевит» //

Вестник Марийского государственного университета. Серия «Сельскохозяйственные науки. Экономические науки». –2021.–№7(4).–С.367–374.

7. Стрельникова И.И., Смоленцев С.Ю., Царегородцева Е.В. Органолептическая оценка мяса перепелов при использовании в рационе цельнозерновой муки амаранта // Вестник Марийского государственного университета. Серия «Сельскохозяйственные науки. Экономические науки». –2021.–№7(4).–С.382–389.

8. Якупова Л.Ф., Папуниди Э.К., Смоленцев С.Ю. Дегустационная оценка продуктов перепеловодства // Вестник Марийского государственного университета. Серия «Сельскохозяйственные науки. Экономические науки». –2021.–№7(4).–С.400–407.

9. Папуниди Э.К., Смоленцев С.Ю., Савдур С.Н., Гайнетдинова А.Н. Экспертиза качества продуктов убоя цыплят–бройлеров при введении в рацион препарата кальция // Вестник Марийского государственного университета. Серия «Сельскохозяйственные науки. Экономические науки». –2020.–№6(1).–С.39–47.

10. Волков А.Х., Папуниди Э.К., Смоленцев С.Ю. Ветеринарно–санитарная оценка мяса птицы при использовании диарина М3 // Вестник Марийского государственного университета. Серия «Сельскохозяйственные науки. Экономические науки».–2020.–№6(2).–С.154–161.

11. Позов С.А., Порублев В.А., Папуниди Э.К., Смоленцев С.Ю. Естественная резистентность и развитие телят в зависимости от особенностей эмбрионального периода // Ветеринарный врач.–2020.–№3.–С.51–55.

12. Грачева О.А., Медетханов Ф.А., Галимзянов И.Г., Мухутдинова Д.М., Смоленцев С.Ю. Обоснование разработки нового метаболического средства // Вестник Марийского государственного университета. Серия «Сельскохозяйственные науки. Экономические науки».–2020.–№6(3).–С.280–286.

THE CURRENT STATE AND KEY RISKS TO FOOD SECURITY IN THE REPUBLIC OF MARI EL

S.Yu. Smolentsev, L.M. Sufyanova, A.S. Demidova

Mari State University,
Yoshkar–Ola, Russia

The article examines the food security of the Republic of Mari El as a complex category that integrates the state of agro-industrial production, the functioning of the food market, and the degree of dependence on external supplies. The relevance of the study is due to the combination of the region's socio-economic characteristics, its agricultural specialization, and the growing impact of climate change on the sustainability of the food system. The study used materials from the territorial body of the Federal State Statistics Service for the Republic of Mari El, including statistical data on agriculture, hunting, and forestry. It has been established that agricultural production is showing moderate growth: the total area of cultivated land is about 1.2 million hectares, and grain yields range from 25 to 30 centners per hectare. The self-sufficiency

rate for key food products remains at around 75 %. At the same time, significant problems have been identified: an insufficient level of adoption of innovative technologies (less than 30 % of farms use modern monitoring systems), weak infrastructure for storing and processing products, and fragmented quality control and monitoring of food products. The regional program “Ensuring the Quality and Safety of Food Products for 2020–2022” has been analysed; its implementation contributed to a 18% reduction in the number of identified non-compliance with sanitary standards.

Keywords: food security, agro-industrial complex, agricultural production, regional economy, food reserves, food product quality, innovative technologies, digitalisation, climate risks, the Republic of Mari El.

УДК 34

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНАМИ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ И СМИ

А.В. Сыпченко

Самарский юридический институт ФСИН России,
г. Самара, Россия

В статье проанализировано антикризисное управление в рамках совместной деятельности органов внутренних дел и СМИ. Исследованы материалы, позволяющие выявить и раскрыть эффективные средства антикризисного управления.

Ключевые слова: антикризисное управление, эффективные средства управления, органы внутренних дел, СМИ, кризисные ситуации, чрезвычайные ситуации, публичное пространство.

В современном мире получило активное развитие антикризисное управление. Это обусловлено тем, что кризисные и чрезвычайные ситуации влекут за собой тяжелые, а зачастую, непоправимые последствия для любой организации и компании. Если же речь идет о кризисной и чрезвычайной ситуации государственных органов, каковыми являются органы внутренних дел (далее – ОВД), то последствия могут носить необратимый характер не только для данного органа, но и для всей страны.

Применительно к ОВД кризисные и чрезвычайные ситуации необходимо рассматривать в двух смысловых характеристиках: внутренней и внешней. Внутренние – связаны с кризисными и чрезвычайными ситуациями самих ОВД и могут не сопровождаться массовыми общественными последствиями. Внешние – могут иметь характер масштабных общественных потрясений и катастроф (терроризм, бандитизм, глобальные разрушения, геополитические потрясения, гуманитарные катастрофы и т.п.).

Особую актуальность эта проблема приобретает в настоящее время, когда украинские националисты почти каждый день осуществляют теракты на терри-

тории нашей страны. Все это требует максимальных усилий всех правоохранительных органов, в том числе ОВД, так как именно на них возложена обязанность обеспечения общественного порядка и общественной безопасности. Если вдруг они не смогут осуществить свои функции, то это может привести к еще большим общественным потрясениям. В то же время, это приведет и к потере имиджа самих ОВД. Поэтому внешние и внутренние характеристики взаимосвязаны и отличаются лишь первопричиной.

Учитывая важность этих понятий, рассмотрим их подробно.

Кризисной ситуацией в сфере связей с общественностью называют прекращение нормального рабочего процесса в деятельности организации вследствие непредвиденного события, ставящего под угрозу стабильность организации или внезапного серьезного происшествия, обладающего потенциалом повредить или даже разрушить репутацию организации. Как правило, во время кризисной ситуации организация попадает в эпицентр пристального внимания средств массовой информации и общественности.

Антикризисное управление базируется на согласованной политике организации, проверенных каналах коммуникации и группе сотрудников пресс–служб, которые выступают от имени организации в средствах массовой информации.

Антикризисное управление включает в себя следующие задачи:

– предотвратить кризисную ситуацию путем пресечения слухов и дезинформации;

– оперативно предоставить общественности точную и достоверную информацию;

– минимизировать последствия кризисной ситуации посредством защиты репутации организации.

Этот план возможен при наличии памятки или инструкции с подробным алгоритмом действий по тем или иным сценариям развития возможных кризисных ситуаций (авария, похищение, терроризм, резонансные уголовные преступления, нарушение общественного порядка) и готовыми проектами пресс–релизов.

На сегодняшний день пресс–службы ОВД обладают эффективными навыками антикризисного управления. Разработаны ведомственные правовые акты, регламентирующие порядок реагирования на информационные вызовы и угрозы. Определены лица, в обязанности которых входит предоставление официальной информации в публичном пространстве. Указаны сроки предоставления этой информации.

Основой активной критики является тот факт, что в силу большого числа полномочий, делегированных полиции, этот правоохранительный орган чаще и интенсивнее других правоохранительных служб контактирует с гражданами. Из всех государственных ведомств полиция является наиболее досягаемым и социально близким для общества правоохранительным институтом.

Сотрудник полиции в глазах общества является представителем государственной власти, поэтому символически он является значимой фигурой в соци-

альном пространстве. А, как известно, от репутации организации в публичном пространстве зависит степень доверия населения к системе и, как следствие, эффективность профессиональной деятельности сотрудников.

Всю информацию подобного рода можно разделить на положительную, нейтральную и негативную. Под негативной информацией понимается разножанровая информация «…в отрицательном свете представляющая обществу деятельность организации или физического лица, и содействующая снижению или очернению их имиджа» [1, с.42]. В свою очередь негативную информацию можно классифицировать на четыре вида, обладающих наиболее выраженными типичными чертами: критическую информацию (раскрывает объективно существующие недостатки), искаженную информацию (отдельные факты неумышленно недостоверны, что искажает смысл всей информации), фальсифицированную информацию (отдельные факты умышленно недостоверны) и клеветническую информацию (все факты злонамеренно недостоверны).

«Критические материалы в СМИ о деятельности ОВД выступают как общественная оценка уровня их функциональности в правоохранительной сфере, имеющая четко выраженную тональность и вызывающая определенные психоэмоциональные реакции у аудитории» [2, с.11]. Главная особенность таких сообщений – достоверность фактов, событий, явлений, имевшие место в действительности. Критические материалы являются действенным инструментом повышения эффективности деятельности органов внутренних дел и служат в качестве важного элемента общественного контроля, помогающего в устранении недостатков.

Формы критических материалов: журналистское расследование (тщательное изучение факта, события, явления), информационное сообщение (нейтральное отражение конкретного факта, события, явления), ангажированный материал (заказ с целью нанесения имиджевого или репутационного ущерба).

В настоящее время в органах внутренних дел работа по круглосуточному мониторингу материалов средств массовой информации, касающихся деятельности полиции, осуществляется сотрудниками подразделений информации и общественных связей, в функциональные обязанности которых входит незамедлительное реагирование на негативные материалы в СМИ.

Появление негативного материала о сотруднике или подразделении ОВД в средствах массовой информации можно назвать кризисной ситуацией, которая всегда характеризуется высокой степенью негативной эмоциональной составляющей и сопровождается повышенным вниманием общественности. Целью антикризисного управления является предотвращение формирования негативного впечатления в сознании общественности о ведомстве.

Самым эффективным методом в процессе реагирования на негативный материал является комплекс мер по локализации, нейтрализации, ликвидации негативных последствий для организации (физического лица). Согласно ведомственному приказу «Об организации защиты чести, достоинства и деловой репутации сотрудников органов внутренних дел Российской Федерации, феде-

ральных государственных гражданских служащих и работников системы МВД России в связи с осуществлением ими служебной деятельности, деловой репутации подразделений МВД России: приказ МВД России от 19 декабря 2018 г. № 850»., в структуре органов внутренних дел созданы специальные рабочие группы с участием сотрудников компетентных подразделений, которые в результате анализа критического материала объективно и беспристрастно предлагают рекомендации начальнику территориального органа или подразделения МВД России для принятия правильного управленческого решения.

Помимо ведомственной оценки можно обсудить негативный материал на заседаниях специальной общественной комиссии, созданной в составе Общественных советов при территориальных органах МВД России. В ее состав могут войти представители средств массовой информации, правозащитных организаций, других общественных объединений, которые предлагают свои рекомендации по реагированию на публичную критику. Таким образом, в процесс реагирования на негативный материал активно вовлекаются представители общественности с активной гражданской позицией, мнению которых общественность, как правило, доверяет больше, чем мнению полиции.

Итоговое управленческое решение по поводу реагирования на негативный материал принимает руководитель территориального органа или подразделения МВД России.

В последние годы в медийном пространстве часто встречается фальсифицированная информация – это информация, в которой наряду с достоверными фактами, событиями, сведениями и явлениями содержатся недостоверные. При этом недостоверная информация вносится в материал умышленно. Цель такой информации – умышленно причинить ущерб имиджу, репутации сотрудника или организации [1, с.89, 97].

Таким образом, целью антикризисного управления является предотвращение формирования негативного впечатления в сознании общественности о ведомстве. В настоящее время в органах внутренних дел работа по круглосуточному мониторингу материалов средств массовой информации, касающихся деятельности полиции, осуществляется сотрудниками подразделений информации и общественных связей, в функциональные обязанности которых входит незамедлительное реагирование на негативные материалы в СМИ. На выявленные материалы в оперативном порядке публикуется официальный комментарий. Ключевая цель реагирования на критические материалы о деятельности полиции – обеспечение использования официальной версии органов внутренних дел в качестве основной при освещении негативного факта. Появление негативного материала о сотруднике или подразделении ОВД в средствах массовой информации можно назвать кризисной ситуацией, которая всегда характеризуется высокой степенью негативной эмоциональной составляющей и сопровождается повышенным вниманием общественности.

Список использованных источников.

1. Марков А.А. Связи с общественностью в защите корпоративного имиджа от негативной информации СМИ в аспекте информационной безопасности личности и организации. – СПб. – 2009.

2. Намруева Э.В. Управление органами внутренних дел с учетом критики их деятельности в средствах массовой информации: автореф. дис. … канд. соц. наук. – М., – 2016.

CRISIS MANAGEMENT OF INTERNAL AFFAIRS AGENCIES AND THE MEDIA

A.V. Sypchenko

Samara Law Institute of the Federal Penitentiary Service of Russia, Samara, Russia

The article analyzes crisis management within the framework of joint activities between law enforcement agencies and the media. It examines materials that help identify and reveal effective crisis management tools.

Keywords: crisis management, effective management tools, internal affairs agencies, mass media, crisis situations, emergency situations, public space.

УДК 34

ИНСТИТУТ УЧАСТКОВОГО УПОЛНОМОЧЕННОГО ПОЛИЦИИ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ: АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ПРАВОПРИМЕНИТЕЛЬНОЙ ПРАКТИКИ И ПУТИ ИХ РЕШЕНИЯ

А.В. Сыпченко

Самарский юридический институт ФСИН России, г. Самара, Россия

В статье проанализирована деятельность участкового уполномоченного полиции на современном этапе развития российского государства, выявлены актуальные проблемы правоприменительной практики и предложены пути их решения. Подчеркнуто значение института участкового уполномоченного полиции в системе правоохранительных органов Российской Федерации.

Ключевые слова: участковый уполномоченный полиции, МВД России, правоохранительные органы, правоприменительная практика, актуальные проблемы, Российская Федерация.

Одной из самых важных функций правоохранительных органов в Российской Федерации является охрана общественного порядка.

В 1993 году после создания милиции общественной безопасности участковые вошли в ее состав. После реформ 2011 года милиция была переименова-

на в полицию, а должность участкового стала называться участковый уполномоченный полиции (далее – УУП). Также на сегодняшней день нет разграничения полиции на криминальную полицию и полицию общественной безопасности. Служба участковых отнесена к подразделениям полиции по охране общественного порядка.

В настоящее время правовую основу УУП составляет:1) Конституция РФ; 2) Федеральный закон «О полиции» № 3–ФЗ от 07.02.2011; 3) Приказ МВД России от 31.12.2012 № 1166 (ред. от 08.09.2016) «Вопросы организации деятельности участковых уполномоченных полиции»; 4) Федеральный закон от 02.05.2006 года № 59 – ФЗ «О порядке рассмотрения обращений граждан Российской Федерации», который устанавливает правоотношения, связанные с реализацией права граждан на обращения в государственные органы, органы местного самоуправления, а также непосредственно к должностным лицам указанных органов; 5) Федеральный закон Российской Федерации от 27.07.2010 № 210 – ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг», который регулирует общественные отношения, возникающие по поводу государственной услуги по приему, регистрации и разрешению обращений граждан в территориальные органы внутренних дел; 6) Федеральный закон от 27.07.2006 года № 149–ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации», который регулирует общественные отношения, возникающие при осуществлении права на поиск, получение, передачу, производство и распространение информации; применение информационных технологий и обеспечение защиты информации; 7) Федеральный закон от 27.07.2014 года № 152 – ФЗ «О персональных данных», который регулирует отношения, связанные с обработкой персональных данных граждан, осуществляемой федеральными государственными органами, государственными органами субъектов Российской Федерации, органами местного самоуправления, физическими и юридическими лицами; 9) Приказ МВД России от 12.09.2013 года № 707 «Об утверждении инструкции об организации рассмотрения обращений граждан в системе Министерства внутренних дел Российской Федерации». Данный нормативный правовой акт разработан с целью закрепления единообразного порядка рассмотрения в системе МВД России обращений граждан, иностранных граждан, лиц без гражданства и объединений граждан в соответствии с Федеральным законом от 02.05.2006 года № 59 – ФЗ «О порядке рассмотрения обращений граждан Российской Федерации».

К основным обязанностям УУП относятся:

– прием граждан, проживающих на вверенной территории (административном участке), рассмотрение обращений и заявлений;

– взаимодействие с лицами, состоящими на профилактическом учете и закрепленными за конкретным участком;

– периодический обход административного участка;

– выявление и раскрытие преступлений**;**

– содействие в розыске скрывающихся преступников и пропавших без вести граждан;

– взаимодействие со следственными комитетами и органами дознания, уголовным розыском и судами.

Очень часто данная служба привлекается в различные рейды для охраны общественного порядка массовых мероприятий. Также достаточно часто на административном участке совершаются другие административные правонарушения, например, мелкое хищение, мелкое хулиганство, употребление спиртных напитков в общественном месте, нахождение в общественном месте в состоянии алкогольного опьянения и др.

Кроме этого, в соответствии с Приказом МВД России от 31.12.2012 № 1166 УУП имеют право составлять протоколы в отношении лиц, которые совершают административные правонарушения в сфере дорожного движения [1]. Например, нарушение правил дорожного движения пешеходом или иным лицом, участвующим в процессе дорожного движения [2, Ст. 12.29. Ч.1]. Занятие административными правонарушениями в сфере дорожного движения УУП, с нашей точки зрения, не совсем правильно, так как это функция ГИБДД.

Важной функцией УУП является его взаимодействие с органами следствия и дознания. Благодаря этому взаимодействию с УУП, следственные органы и органы дознания быстро и эффективно могут раскрывать преступления. Однако, мы полагаем, что данная функция должна ограничиваться тем, что при совершении преступления участковый выезжает на свой административный участок в составе следственной оперативной группы и информирует следователя, оперативных сотрудников о том, кто мог совершить данного рода преступления на определенном административном участке. Розыском лиц, совершивших преступление, УУП заниматься не должен, так как из–за этого он не сможет выполнять в полном объеме свои задачи.

Также большой вклад служба УУП внесла в борьбу с пандемией, вызванной угрозой заражения и распространения вируса covid–19. В соответствии с административным законодательством, а также законами субъектов РФ, граждане должны были соблюдать режим самоизоляции. Учитывая, что обеспечение данного режима играло важную роль в борьбе с пандемией, участковые уполномоченные имели право привлекать граждан к ответственности за нарушение режима самоизоляции. При этом УУП руководствовались статьей 20.6.1. КоАП. Эта статья была принята Государственной Думой РФ 1 апреля 2020 г. с целью предотвращения распространения короновируса (ФЗ №99 от 1.04.2020). Данная статья ввела меру наказания за невыполнение правил поведения при чрезвычайной ситуации или угрозе ее возникновения, то есть за несоблюдение правил самоизоляции [2, Ст. 20.6.1.]. Правоприменительная практика по этой статье началась с момента ее принятия: с апреля 2020 г. правоохранители, в том числе и УУП, начали активно выписывать штрафы. В связи с этим хотелось бы подчеркнуть, что составлять протоколы и рассматривать материалы по нарушениям статьи 20.6.1. могут не только сотрудники полиции, – в официальный перечень включено 16 категорий должностных лиц из федеральных, региональных и местных органов власти. Однако на первом месте среди них указаны должностные лица органов внутренних дел (полиции), уполномоченные со-

ставлять протоколы об административных правонарушениях, а, следовательно, и УУП [3].

С началом СВО участковые уполномоченные полиции основное внимание уделяют охране общественного порядка. С 2022 г. новыми направлениями в работе УУП стала охрана военкоматов, так как в некоторых регионах РФ имели место поджоги, нападения на сотрудников военкоматов и сами здания, а это символы и составная часть поддержания государственной власти. Это совершается с целью подрыва государственной власти, нарушает целостность государственного строя и государственной власти.

Также новым в деятельности УУП стала усиленная охрана зданий администраций. Но это было не на постоянной основе, а временно. Это было в феврале 2023 г., перед годовщиной начала СВО, с целью предотвратить возможные теракты. Заступали на сутки (один человек – сотрудник полиции, один – из службы собственной безопасности, один – из ЧОП).

Еще УУП направляют охранять территорию, на которой размещают беженцев с Украины.

С началом СВО усилились попытки западных держав нарушить целостность нашей государственной власти и нанести удар по нашей безопасности. Также старались оказывать морально–психологическое давление на наших граждан, запугать их информацией об угрозах (различные фейки и пр.). Так, например, часто стали поступать сведения о готовящихся терактах в детских, учебных и медицинских учреждениях. Так, например, в Самаре осенью 2022 г. поступило анонимное сообщение о том, что заминировано здание железнодорожного института. Пришлось эвакуировать всех из института и общежития. Информация не подтвердилась.

С началом СВО была введена новая административная ответственность за дискредитацию государственной власти. Поэтому новым направлением в деятельности полиции стало выявление с целью пресечения и предотвращения готовящихся пикетов, демонстраций, шествий, выявление лиц, организующих эти мероприятия. Так, в Новокуйбышевске, задержали девушку с плакатом – одиночный пикет. На плакате был изображен кот Леопольд и мышь. На первый взгляд, казалось бы, совершенно безобидный рисунок. Но при этом кот был сине–желтого цвета, а мышь окрашена в российский триколор.

Таким образом, институт участкового уполномоченного полиции является одним из важных структурных подразделений МВД России. Являясь важной составной частью правоохранительной системы, УУП выступает одновременно и связующим звеном между этой системой и населением, так как работает на низовом уровне с большим количеством людей в пределах определенного административно–территориального участка. Функции УУП очень широкие. Это подчеркивает значение института УУП в правоохранительной системе. Вместе с тем, именно это и является одной из главных проблем данного структурного подразделения. Большой объем работы затрудняет выполнение участковыми уполномоченными их основных функций и задач. Очень

часто из–за большой загруженности УУП не успевают реализовать свою основную функцию. Самой главной функцией УУП является борьба с административными правонарушениями на своем административно–территориальном участке. Для ее реализации должны быть созданы все условия, а важнейшее из них – функционально разгрузить УУП, сузить направления его работы. Все остальные функции могут осуществляться второстепенно и во взаимодействии с другими структурными подразделениями. Конечно, при этом немаловажную роль играет законодательное регулирование данной службы. Кроме того, безусловно, деятельность УУП должна носить гласный характер и соответствовать нормам и принципам, регламентированным законом.

Список использованных источников.

1. Приказ МВД РФ от 31 декабря 2012 г. № 1166 «Вопросы организации деятельности участковых уполномоченных полиции» (с изменениями и дополнениями) [Электронный ресурс] // Официальный интернет–портал правовой информации (www.pravo.gov.ru).

2. Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях: федеральный закон № 195–ФЗ (ред. от 10.06.2026) (с изм. и доп., вступ. в силу с 21.06.2026) [принят Государственной Думой 20 декабря 2001 года № 195–ФЗ] // Официальный интернет–портал правовой информации (www.pravo.gov.ru)

3. Распоряжение Правительства РФ от 12.04.2020 №975–р.

THE INSTITUTION OF DISTRICT POLICE OFFICERS IN THE RUSSIAN FEDERATION: CURRENT ISSUES IN LAW ENFORCEMENT PRACTICE AND WAYS TO ADDRESS THEM

A.V. Sypchenko

Samara Law Institute of the Federal Penitentiary Service of Russia, Samara, Russia

The article analyzes the activities of the district police officer at the current stage of the Russian state's development, identifies pressing issues in law enforcement practice, and proposes ways to address them. The importance of the institution of the district police officer within the law enforcement system of the Russian Federation is emphasized.

Keywords: district police officer, Ministry of Internal Affairs of Russia, law enforcement agencies, law enforcement practice, current issues, Russian Federation.

УДК 336.7

ИНФЛЯЦИЯ В РОССИИ И В МИРЕ

М.Р. Тегетаева

Государственный технологический университет,
Северо–Кавказский горно–металлургический институт,
г. Владикавказ, Россия

В данной статье описываются основные причины наступления инфляции в стране и в мире, приводятся их классификации, рассматриваются различные виды инфляционных процессов. Дается обзор на уровень инфляции в разных странах в 2026 г. Рассматриваются различные инструменты для борьбы с инфляцией, применяемые государством, направленных на предотвращение роста инфляции и сглаживание ее последствий.

Ключевые слова: инфляция, уровень инфляции, причины инфляции инфляционные процессы, инструменты регулирования.

Инфляция представляет собой устойчивое и непрерывное повышение общего уровня цен на товары и услуги в экономической системе, что влечет за собой снижение покупательной способности денежной единицы, иными словами, ее обесценивание. Данный феномен характеризуется тем, что на одну и ту же денежную сумму с течением времени можно приобрести меньшее количество товаров и услуг, чем это было возможно ранее [1].

Основные причины инфляции включают:

1. Чрезмерное увеличение денежной массы, вызванное массовым кредитованием, эмиссией необеспеченных денежных знаков и ростом государственных расходов.
2. Монополизация рынка компаниями, обладающими правом устанавливать цены, или значительное влияние профсоюзов на уровень заработной платы.
3. Внешние факторы, такие как девальвация национальной валюты и рост цен на импортируемые товары.
4. Сокращение реального объёма национального производства при неизменном уровне денежной массы.
5. Инфляция спроса, возникающая в условиях превышения спроса на товары и услуги над их предложением, когда производители не могут удовлетворить возросшие потребности из–за ограниченных ресурсов или производственных мощностей.
6. Инфляция издержек, связанная с увеличением затрат на производство и реализацию продукции, в частности, вследствие повышения цен на сырье, материалы и роста расходов на заработную плату.
7. Инфляционные ожидания, при которых потребители и производители прогнозируют рост цен в будущем, что приводит к повышению текущих цен [2].

Инфляцию можно классифицировать по различным критериям:

1. По темпу роста цен:

– Умеренная инфляция (до 10 % в год);

– Галопирующая инфляция (от 10 % до 50 % в год и выше);

– Гиперинфляция (чрезвычайно высокий рост цен, достигающий сотен и тысяч процентов в год).

2. По характеру проявления:

– Открытая инфляция, характеризующаяся прямым повышением цен;

– Скрытая инфляция, проявляющаяся в форме дефицита товаров или уменьшения объёма товарной массы при неизменных ценах.

3. По степени прогнозируемости:

– Прогнозируемая инфляция;

– Непрогнозируемая инфляция [3].

Одним из самых болезненных и опасных процессов, негативно воздействующих на финансы, денежную и экономическую систему в целом является инфляция. Инфляция означает не только снижение покупательной способности денег, она подрывает возможности хозяйственного регулирования, сводит на нет усилия по проведению структурных преобразований, восстановлению нарушенных пропорций [4].

В странах с развитой рыночной экономикой инфляция может рассматриваться в качестве неотъемлемого элемента хозяйственного механизма. Однако не представляет серьезной угрозы, поскольку там отработаны и достаточно широко используются методы ограничения и регулирования инфляционных процессов.

В таблице 1 представленны даные, отображающие уровень инфляции в разных стран.

Таблица 1–Уровень инфляции в разных странах в 2026 г. (%) [5]

Страны	**Уровень инфляции, %**	**Страны**	**Уровень инфляции, %**
Венесуэла	387,4	Коста Рика	0,4
Судан	75,1	Нигер	0,4
Иран	68,9	Чад	0,5
Аргентина	30,4	Швейцария	0,5
Турция	28,6	Лихтенштейн	0,5
Йемен	26,5	Сент Винсент	0,9
Малави	24,4	Тайланд	0,9
Гаити	23,5	Аруба	1,2
Боливия	20,7	Китай	1,2
Бирма	19	Морокко	1,3
Нигерия	16	Гренада	1,3
Бурунди	14,5	Панама	1,4
Южный Судан	14	Белиз	1,5
Египет	13,2	Тайвань	1,5
Ангола	12,9	Швеция	1,5
Суринам	11,8	Джибути	1,5
Эфиопия	11,8	Центральная Африканская Республика	1,5
Казахстан	10,7	Буркина–Фасо	1,5
Кыргыстан	10,6	Бруней	1,6
Ливия	10,5	Багамские острова	1,6

Составлено авторами на основе [5].

Согласно аналитическому отчету Международного валютного фонда (МВФ), представленному в докладе World Economic Outlook за апрель 2026 года, Венесуэла сохраняет статус страны с наиболее высокими показателями инфляции в мировом масштабе. В то же время, Коста–Рика выделяется как единственное государство, прогнозируемое к вхождению в состояние дефляции, что представляет собой уникальное явление в контексте глобальной экономической динамики.

Согласно прогнозам Международного валютного фонда, среднегодовой уровень инфляции в Венесуэле в 2026 году составит 387,4 %, что является рекордным показателем в мировом масштабе. Экономическая ситуация в стране обусловлена длительным политическим кризисом, неэффективной экономической политикой и значительной эмиграцией населения. Несмотря на значительные разведанные запасы нефти, Венесуэла обладает одной из самых крупных экономик в мире, экономика страны оказалась в уязвимом положении из–за резкого падения мировых цен на нефть в 2014 году, что существенно снизило ее экспортные доходы и привело к значительным финансовым трудностям.

Среди стран с наиболее низкими темпами роста инфляции выделяются Аруба, Китай Белиз, Гренада, Панама, Тайвань, а также Багамские Острова. Прогнозируется, что уровень инфляции в этих государствах будет составлять около одного процента в год.

Стоит отметить, что в Коста–Рике ожидается снижение общего уровня инфляции на 0,4 % к концу 2026 года. Хотя уменьшение стоимости товаров и услуг может показаться благоприятным фактором для потребителей, длительная дефляция обычно рассматривается как нежелательное явление. Она может способствовать снижению спроса, уменьшению доходов компаний и оказывать давление на уровень заработной платы. Центральный банк Коста–Рики прогнозирует возврат инфляции к целевому диапазону лишь к середине 2027 года.

Высокая инфляция в зарубежных странах оказывает значительное негативное воздействие и связи с этим центральные банки по всему миру продолжают использовать традиционные инструменты денежно–кредитной политики, включая повышение процентных ставок.

В соответствии с апрельским прогнозом Международного валютного фонда (МВФ), мировая экономика продолжит демонстрировать положительные тенденции роста в 2026 году, однако ожидается значительное снижение темпов этого роста до 3,1 %. Параллельно с этим, инфляционное давление сохраняет свою актуальность как ключевая проблема для многих государств, особенно для развивающихся экономик [6].

Анализ глобальной экономической среды выявляет существенный разрыв в динамике инфляционных показателей между странами с относительно стабильными инфляционными процессами и государствами, сталкивающимися с гиперинфляцией. Этот разрыв варьируется от дефляционных тенденций в Коста–Рике, до увеличения в Венесуэле почти до 400 %, что подчеркивает значительные различия в векторах развития национальных экономик в современном мире.

По состоянию на начало июня 2026 года Центральным банком Российской Федерации, прогнозируется, что ожидаемый уровень инфляции в стране по итогам года составит приблизительно 5,3 % (рис.1) [7].

На рисунке 1 изображены данные уровня инфляции за последние 20 лет.

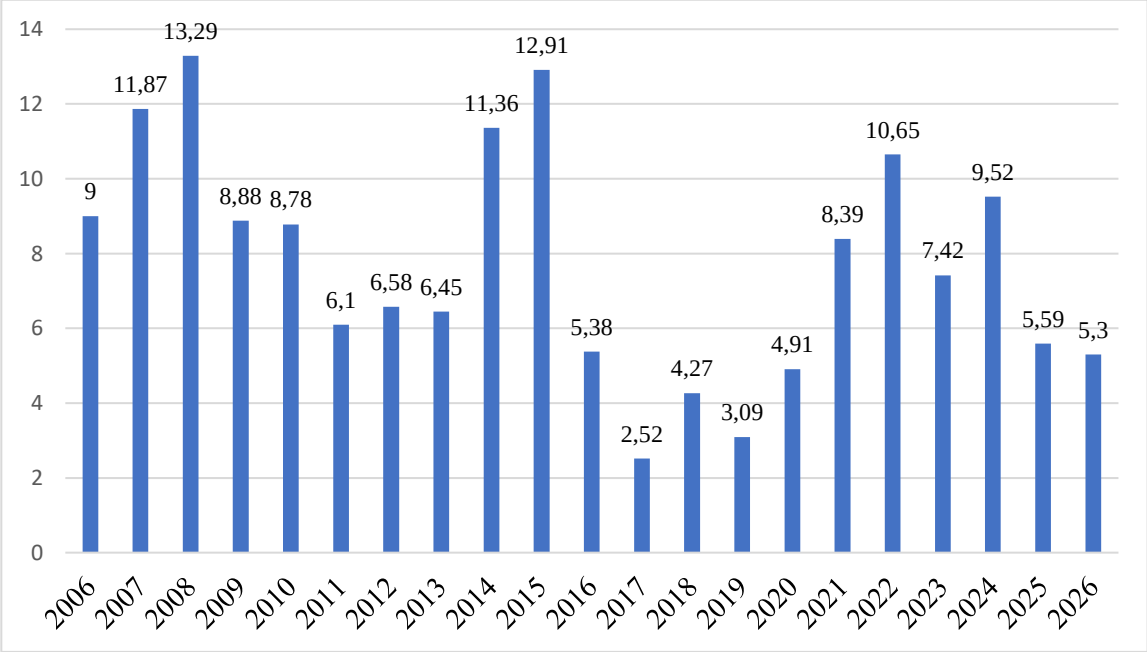


Рисунок 1 – Инфляция в России с 2006–2026гг. (%) [8].

Анализируя данные рисунка 1, стоит сказать о том, что за исследуемый период пиковые значения приходились на 2008г. и на 2015 г. Именно в 2008г. и 2014г. данный показатель растет на фоне мирового финансового кризиса, когда в России стоимость нефти снизилась в 2 раза, страна сильно зависима от экспорта сырья. Падение ВВП составило 7,9 %, промышленное производство сократилось на 11 %. В 2014 году возник экономический кризис в России, он стал кульминацией нескольких фундаментальных проблем, которые накапливались годами. Экономика России подошла к 2014 году с замедляющимися показателями, падение и резкий скачек которых и вызвал увеличение показателя инфляции в 2 раза.

Таблица 2 – Динамика основных экономических показателей в России [8].

Показатель	**2012**	**2013**	**2014**
Темп роста ВВП, %	3,7	1,8	0,7
Отток капитала, млрд $	53,9	61,6	151,5
Инвестиции в основной капитал, % к пред. году	6,8	0,8	–2,7

Ранее Центральный банк Российской Федерации в рамках базового сценария предполагал, что инфляция на конец 2026 года будет находиться в диапазоне 4,5–5,5 %, а среднегодовой показатель составит около 5,3 %. При этом регулятор ставил перед собой задачу достичь целевого уровня инфляции в 4 % во II полугодии [7]. Министерство экономического развития Российской Федера-

ции предоставляло более высокий прогноз, оценивая инфляцию на конец года в размере около 5,2 % [9].

Официальная инфляция, публикуемая Росстатом и Минэкономразвития, представляет собой статистическую величину, отражающую изменение средней стоимости потребительской корзины товаров и услуг на национальном уровне.

Согласно аналитическим прогнозам в третьем квартале 2026г. официальная цифра может удержаться в диапазоне 5–6 %, но реальная инфляция для граждан будет колебаться в рамках 13–18 %. Разрыв в показателях составил 2,7 раза.

Государство применяет различные инструменты для борьбы с инфляцией. Рассмотрим основные из них:

1. Контроль за объемом денежной массы. Ключевым инструментом является регулирование ключевой ставки Центрального банка Российской Федерации (ЦБ РФ). Ключевая ставка представляет собой минимальный процент, под который ЦБ РФ предоставляет кредиты коммерческим банкам. Увеличение ключевой ставки приводит к росту стоимости заемных средств, что, в свою очередь, снижает спрос на кредиты и уменьшает объемы кредитования.

2. Политика доходов и цен. Этот метод направлен на поддержание сбалансированного роста цен на товары и услуги и доходов населения. Правительство имеет право вводить ограничения на рост цен и заработков. В случае снижения доходов населения уменьшается объем денежной массы в обращении. Компенсировать последствия заморозки роста доходов может снижение налоговых ставок или сохранение их на прежнем уровне.

3. Оптимизация государственных расходов и издержек на социальные проекты. Эта мера применяется в условиях крайне высокой инфляции. Она предполагает сокращение расходов государственного бюджета на социальные программы и проекты.

4. Регулирование нормы обязательного резерва. Данная мера применяется к коммерческим банкам. Норма обязательного резерва определяет размер средств, которые банки обязаны резервировать и не могут использовать для кредитования. Изменение нормы обязательного резерва позволяет регулировать объемы предоставляемых кредитов.

Управление инфляцией является ключевой задачей денежно–кредитной и экономической политики. Инфляция обусловлена не только монетарными факторами, но и рядом других аспектов. При этом необходимо учитывать сложный и многофакторный характер данного явления. Несмотря на важность сокращения государственных расходов и постепенного ограничения денежной эмиссии, требуется реализация комплексного антиинфляционного комплекса мер. Эти меры включают стабилизацию и стимулирование производственных процессов, совершенствование налоговой системы, развитие рыночной инфраструктуры, повышение ответственности предприятий за результаты хозяйственной деятельности, корректировку обменного курса рубля, а также проведение мероприятий по регулированию цен и доходов.

Список использованных источников

1. Тегетаева, М.Р. Инфляция и методы ее регулирования / М.Р. Тегетаева // Экономика и управление в современных условиях: Международная (заочная) научно–практическая конференция, Красноярск, 26 декабря 2014 года / редактор: В.Ф. Забуга. – Красноярск: Негосударственное образовательное учреждение высшего профессионального образования "Сибирский институт бизнеса, управления и психологии", 2014. – С. 357–360.

2. Биксина Н.А., Сульдина Г.Н. Причины инфляции. Положительные и негативные последствия инфляции / Н.А. Биксина, Г.Н. Сульдина // Современные проблемы развития техники, экономики и общества: сб. статей. – Бугульма, 2016. – С. 161–163.

3. Актуальные проблемы бухгалтерского учета, аудита и анализа в современных условиях: Монография (научное издание) / Н.Н. Бондина, С.Н. Алексеева, А.А. Косолапкина [и др.]. – Пенза: Пензенский государственный аграрный университет, 2025. – 349 с. – ISBN 978–5–00196–334–9. – EDN IETCMK.

4. Батяева, Р.И. Уровень конкуренции в инновационной сфере РФ как основа дальнейшего развития экономики / Р.И. Батяева, М.С. Джагаева // Гуманитарные и социально–экономические науки. – 2024. – № 5(138). – С. 68–71. – DOI 10.18522/1997–2377–2024–138–5–68–71. – EDN SCCACL.

5. Аналитический отчет Международного валютного фонда, представленный в докладе World Economic Outlook в апреле 2026 года3. https://www.imf.org/en/publications/weo/issues/2026/04/14/world–economic–outlook–april–2026

6. Международный валютный фонд https://www.imf.org/en/home

7. Центральный банк Российской Федерации https://cbr.ru/

8. Федеральная служба государственной статистики https://rosstat.gov.ru/statistics/price

9. Министерство экономического развития Российской Федерации https://www.economy.gov.ru/

10. Управление и экономика, исследования, разработки: Монография (Научное издание) / К.Б. Герасимов, В.И. Абрамов, О.В. Абрамов [и др.]. – Пенза: Пензенский государственный аграрный университет, 2026. – 284 с. – ISBN 978–5–00196–435–3.

INFLATION IN RUSSIA AND THE WORLD

M.R. Tegetaeva

State Technological University, North Caucasus Mining and Metallurgical Institute, Vladikavkaz, Russia

This article describes the main causes of inflation in the country and around the world, provides their classifications, and examines various types of inflationary processes. It provides an overview of the inflation rate in different countries in 2026.

Various tools used by the state to combat inflation are considered; these tools are aimed at preventing the growth of inflation and mitigating its consequences.

Keywords: inflation, inflation rate, causes of inflation, inflationary processes, regulatory tools.

УДК 338.47

ПОНЯТИЕ И ФОРМИРОВАНИЕ СТРУКТУРЫ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО КАПИТАЛА ПРИ ПОСТРОЕНИИ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ ЦЕПОЧКИ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Е.В. Топоркова

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург, Россия

В статье рассматривается роль интеллектуального капитала как ключевого нематериального актива в построении логистических цепочек торговых предприятий. На основе анализа теоретических подходов обосновывается трёхкомпонентная структура интеллектуального капитала, включающая человеческий, структурный и отношенческий капиталы. Показано, что формирование каждого из этих элементов имеет свою специфику в контексте логистической деятельности: от квалификации персонала и информационных систем до партнёрских отношений с поставщиками и клиентами. Особое внимание уделяется интегративному эффекту, возникающему при взаимодействии указанных компонентов и обеспечивающему повышение эффективности логистических процессов и конкурентоспособности торгового предприятия.

Ключевые слова: интеллектуальный капитал, человеческий капитал, структурный капитал, отношенческий капитал, логистическая цепочка, торговое предприятие, управление цепями поставок.

В условиях цифровой трансформации экономики и усиления конкуренции на потребительских рынках, ключевым фактором успеха торгового предприятия становится не столько наличие материальных активов, сколько способность эффективно управлять нематериальными ресурсами. Среди них особое место занимает интеллектуальный капитал – совокупность знаний, компетенций, организационных процессов и отношений, которые создают ценность и формируют устойчивые конкурентные преимущества.

Логистическая цепочка современного торгового предприятия представляет собой сложную систему материальных, информационных и финансовых потоков, эффективность которой в значительной степени определяется качеством управления интеллектуальными ресурсами. Как отмечают исследователи, логистические процессы – от закупок до обслуживания клиентов – в своей основе зависят от уровня развития человеческого капитала, совершенства информаци-

онных систем (структурного капитала) и глубины взаимодействия с контрагентами (отношенческого капитала).

Раскрытие понятия и обоснование структуру интеллектуального капитала применительно к задачам построения логистической цепочки торгового предприятия, а также определение механизма формирования его компонентов в логистическом контексте позволяет лучше оценить степень затрат на формирование логистической системы предприятия.

Интеллектуальный капитал рассматривается в современной экономической науке как совокупность нематериальных активов, которые, не будучи отражёнными в традиционной бухгалтерской отчётности, генерируют будущие экономические выгоды и обеспечивают устойчивое развитие организации. Как справедливо отмечает С.М. Моралес, интеллектуальный капитал является «стратегическим ключевым фактором для роста и развития, который генерируется в различных процессах обучения и познания в организации» [1].

В структуре интеллектуального капитала традиционно выделяются три взаимосвязанных компонента:

1. Человеческий капитал – совокупность знаний, навыков, компетенций и творческих способностей сотрудников. Это «двигатель» интеллектуального капитала, источник инноваций и генерации новых идей. В логистическом контексте человеческий капитал включает профессионализм менеджеров по закупкам, логистов, специалистов по управлению запасами, водителей и складских работников.

2. Структурный капитал – организационные активы, которые остаются в компании после ухода сотрудников: информационные системы, базы данных, регламенты, стандарты, технологии, патенты, корпоративная культура. Именно структурный капитал обеспечивает упорядоченность и синхронизацию логистических процессов, а также преемственность знаний во времени.

3. Отношенческий капитал – система устойчивых отношений с внешними стейкхолдерами: клиентами, поставщиками, партнёрами, государственными органами, финансовыми институтами. Отношенческий капитал включает в себя доверие, репутацию, лояльность, бренд и каналы взаимодействия с контрагентами.

Эмпирические исследования подтверждают, что все три компонента интеллектуального капитала оказывают значимое положительное влияние на эффективность деятельности логистических компаний. При этом структурный и отношенческий капитал часто играют опосредующую роль, связывая человеческий капитал с конечными результатами бизнеса.

Рассмотрим влияние каждого из компонентов подробно на структуру логистической цепочки.

Формирование человеческого капитала для логистической цепочки торгового предприятия требует целенаправленных инвестиций в профессиональное развитие персонала. Ключевыми направлениями являются:

– Профессиональная подготовка и повышение квалификации специалистов в области управления цепями поставок, транспортной логистики, склад-

ского хозяйства и таможенного оформления. Важно, чтобы образовательные программы были адаптированы к реальным потребностям бизнеса и включали компетенции по инновациям в логистике.

– Развитие управленческих навыков – способности принимать решения в условиях неопределённости, координировать действия различных подразделений, управлять изменениями

– Мотивация и удержание талантов, создание условий для проявления инициативы и творческого подхода к решению логистических задач.

Исследования показывают, что человеческий капитал является ключевым драйвером цифровизации логистических процессов, причём влияние компетенций рядовых сотрудников на успех цифровой трансформации может быть даже более значительным, чем управленческих решений [2].

Структурный капитал в логистической цепочке выполняет функцию интегратора, обеспечивая координацию потоковых процессов. Его формирование включает:

– Внедрение информационных систем управления цепями поставок (SCM–систем), систем управления складом (WMS), транспортного менеджмента (TMS) и управления заказами. Современные цифровые платформы позволяют автоматизировать планирование, мониторинг и оптимизацию логистических операций.

– Создание единого информационного пространства, интегрирующего данные о поставщиках, запасах, заказах, транспорте и клиентах. Отсутствие такой единой информационной базы является одной из главных причин низкой эффективности логистических систем.

– Разработку и стандартизацию процедур и регламентов по управлению логистическими процессами: обработка заказов, управление запасами, комплектация и упаковка, транспортировка, таможенное оформление.

– Формирование базы знаний и накопление опыта, включая анализ логистической эффективности, бенчмаркинг, уроки, извлечённые из сбоев и отклонений.

Как подчёркивается в литературе, структурный капитал зачастую вносит наибольший вклад в создание ценности в логистических процессах, поскольку он обеспечивает «порядок и синхронизацию между ними, а также устойчивость высокого конкурентного уровня во времени» [3].

Логистическая цепочка торгового предприятия существует не в вакууме – она встроена в сеть взаимосвязей с поставщиками, логистическими операторами, клиентами и регуляторами. Отношенческий капитал формируется через:

– Развитие долгосрочных партнёрских отношений с ключевыми поставщиками, что позволяет обеспечить стабильность поставок, гибкость в управлении заказами и совместную оптимизацию затрат. Стратегические альянсы с поставщиками могут не только гарантировать доступ к ресурсам, но и ограничивать их доступность для конкурентов.

– Интеграцию с клиентами – глубокое понимание их потребностей, совместное прогнозирование спроса, персонализация логистического сервиса. От-

ношенческий капитал проявляется в способности торгового предприятия быстро реагировать на изменение клиентских предпочтений и обеспечивать высокое качество обслуживания.

– Формирование репутации и бренда как надёжного партнёра, что привлекает новых клиентов и повышает доверие существующих.

– Взаимодействие с научно–образовательными центрами для использования передовых разработок в области логистического менеджмента.

Отношенческий капитал снижает транзакционные издержки, повышает скорость и точность логистических операций, а также служит источником уникальной информации о рынке.

Важно понимать, что три компонента интеллектуального капитала действуют не изолированно, а в системной взаимосвязи. Человеческий капитал создаёт новые знания и идеи, структурный капитал сохраняет и масштабирует их, а отношенческий капитал позволяет обмениваться ими с партнёрами и клиентами, создавая добавочную ценность.

В логистической цепочке этот интегративный эффект проявляется, в частности, в следующих аспектах:

– Цифровизация логистических процессов опирается на человеческий капитал (компетенции в области ИТ и аналитики), структурный капитал (цифровые платформы) и отношенческий капитал (готовность поставщиков и клиентов к обмену данными).

– Управление качеством логистического сервиса требует квалифицированного персонала, отлаженных процедур и обратной связи от клиентов – то есть всех трёх компонентов интеллектуального капитала.

– Инновации в логистике (новые маршруты, технологии, бизнес–модели) возникают на пересечении генерации идей сотрудниками, организационной поддержки и взаимодействия с внешней средой.

Таким образом, интеллектуальный капитал представляет собой фундаментальный ресурс построения эффективной логистической цепочки торгового предприятия. Его структура, включающая человеческий, структурный и отношенческий капитал, отражает все ключевые аспекты управления материальными и информационными потоками: от компетенций персонала до технологической инфраструктуры и партнёрских отношений.

Формирование интеллектуального капитала требует системного подхода и целенаправленных инвестиций в развитие персонала, внедрение цифровых технологий и укрепление связей с контрагентами. При этом наибольший эффект достигается при синергетическом взаимодействии всех трёх компонентов, превращающем интеллектуальный капитал в источник устойчивого конкурентного преимущества торгового предприятия в условиях динамично меняющейся рыночной среды.

Перспективным направлением дальнейших исследований является разработка методик количественной оценки интеллектуального капитала применительно к логистике торговых предприятий, а также исследование влияния циф-

ровых платформ на трансформацию структуры интеллектуального капитала и логистических процессов.

Список использованных источников

1. Алексеева Н.С., Афанасьев М.В., Бабкин А.В. [и др.]. Управление человеческим и интеллектуальным капиталом в сфере высшего образования и в промышленности региона: логистические, маркетинговые и инновационные технологии. – Санкт–Петербург: Астерион, 2022. – 191 с. EDN: QSALPN

2. Гашкова Л.В., Дергалева Ю.А. Имитационная модель управления цепями поставок // Логистика. – 2025. – № 1. – С. 4–7. EDN: RKKQWW

3. Еремякин А.В. Теоретические аспекты управления логистическими цепями поставок // Проблемы устойчивого экономического развития в системе управления организацией, предприятием, учреждением уголовно–исполнительной системы. Сборник материалов Всероссийской научно–практической конференции. Рязань, 2024. – С.74–77

THE CONCEPT AND FORMATION OF THE STRUCTURE OF INTELLECTUAL CAPITAL IN BUILDING THE LOGISTICAL CHAIN OF A TRADE ENTERPRISE

E.V. Toporkova

Ural State University of Economics,
Yekaterinburg, Russia

The article examines the role of intellectual capital as a key intangible asset in building the logistics chains of trade enterprises. Based on an analysis of theoretical approaches, a three–component structure of intellectual capital is substantiated, including human, structural, and relational capital. It has been shown that the formation of each of these elements has its own specifics in the context of logistics activities: from the qualifications of personnel and information systems to partnership relations with suppliers and customers. Special attention is paid to the integrative effect that arises from the interaction of these components and ensures an increase in the efficiency of logistics processes and the competitiveness of a trading enterprise.

Keywords: intellectual capital, human capital, structural capital, relational capital, supply chain, trading enterprise, supply chain management.

УДК 614.2

РАЗВИТИЕ ПРЕВЕНТИВНОЙ МЕДИЦИНЫ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ И ЦИФРОВАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ ВРАЧЕЙ НОВЫХ СПЕЦИАЛЬНОСТЕЙ

А.В. Трунов, Е.Ю. Нарусова

Российский университет транспорта РУТ (МИИТ), г. Москва, Россия

Статья посвящена вопросам цифровой подготовки кадров в связи с введением новых медицинских специальностей, в частности, врача по медицине здорового долголетия и нутрициолога. Актуальность исследования обусловлена смещением парадигмы здравоохранения в сторону профилактики, что требует активного внедрения телемедицинских технологий и систем поддержки принятия врачебных решений на основе искусственного интеллекта. На основе анализа действующих нормативных документов, статистических данных о развитии российского рынка медицинской техники и практики применения цифровых платформ в здравоохранении рассматриваются основные вызовы, связанные с цифровой грамотностью медицинских кадров, и предлагаются направления их преодоления. Особое внимание уделяется вопросам информационной безопасности при дистанционной работе с персональными данными пациентов.

Ключевые слова: цифровая медицина, телемедицина, превентивная медицина, врач по медицине здорового долголетия, нутрициолог, искусственный интеллект, цифровая грамотность, информационная безопасность.

Развитие современной медицины в Российской Федерации характеризуется двумя взаимосвязанными тенденциями: смещением акцента с лечения на профилактику и активной цифровизацией всех сфер здравоохранения. Реализация государственной политики, направленной на повышение качества жизни населения, сохранение здоровья и увеличение продолжительности активной жизни [1, 2], требует комплексного подхода, включающего как организационные, так и технологические преобразования.

Важным шагом в этом направлении стало утверждение Минздравом России обновленной номенклатуры должностей медицинских и фармацевтических работников. С 1 сентября 2026 года в перечень включены 11 новых наименований, среди которых врач по медицине здорового долголетия, врач физической и реабилитационной медицины, медицинский психолог, нейропсихолог, нутрициолог, специалист по физической реабилитации и эргореабилитаци [3, 4]. Одновременно из номенклатуры исключены 16 устаревших специальностей. Должность врача по медицине здорового долголетия включена в список специалистов с высшим медицинским образованием, тогда как нутрициолог появится в перечне должностей специалистов со средним профессиональным медицинским образованием.

Появление новых специальностей закономерно ставит вопрос о готовности специалистов к работе в условиях цифровой трансформации здравоохранения. Настоящая работа посвящена анализу цифровых компетенций, необходимых врачам новых специальностей, и проблем, связанных с их формированием.

Новые специальности в контексте профилактической парадигмы

Основной функцией врача по медицине здорового долголетия является превентивная работа со здоровьем пациентов различных возрастов, включая выявление ранних рисков заболеваний и факторов ускоренного старения. Специалисту предстоит работать в центрах медицины здорового долголетия (ЦМЗД), которые создаются в каждом субъекте Российской Федерации. Ключевые задачи включают определение биологического возраста пациентов и профилактическое наблюдение. На должность назначается специалист с базовым образованием по терапии, педиатрии или общей врачебной практике, прошедший дополнительное обучение по профилю.

Нутрициолог, в свою очередь, будет заниматься вопросами коррекции питания как одного из важнейших факторов профилактики неинфекционных заболеваний. Обе специальности ориентированы на работу с пациентами, имеющими факторы риска, что предполагает регулярный мониторинг состояния здоровья, оценку эффективности профилактических мероприятий и своевременную коррекцию выявленных отклонений.

Следует отметить, что такая работа в полной мере может быть реализована только при условии широкого применения цифровых технологий, позволяющих осуществлять дистанционное наблюдение, сбор и анализ данных, а также персонализированное планирование профилактических программ.

Телемедицина и цифровая инфраструктура здравоохранения

С 1 сентября 2025 года в России действует обновленный порядок применения телемедицинских технологий при оказании медицинской помощи, утвержденный приказом Минздрава России от 11.04.2025 № 193н. Документ прямо разрешает применение систем поддержки принятия врачебных решений на основе искусственного интеллекта при проведении отложенных консультаций при условии регистрации таких систем как медицинских изделий.

В первом полугодии 2025 года объем российского рынка медицинской техники достиг 27,6 млрд руб. Самым крупным сегментом стала телемедицина с 9,9 млрд руб. и ростом 15,3 %. По выручке первое место занимает телемедицинский сервис «СберЗдоровье». Количество обращений в Телемедицинский центр РДКБ Минздрава России в 2025 году увеличилось в пять раз по сравнению с 2020 годом.

В рамках Стратегии развития здравоохранения до 2030 года предусмотрено создание единой цифровой платформы «Здоровье». Платформа представляет собой единую информационную инфраструктуру, объединяющую данные о здоровье граждан и являющуюся основой для координации и повышения эффективности медицинских услуг. Цифровой профиль пациента позволит врачам удаленно оценивать состояние пациента по данным, поступающим в единую систему.

Для врача здорового долголетия и нутрициолога дистанционный формат особенно актуален. Анкетирование, оценка биологического возраста, коррекция выявленных факторов риска могут проводиться онлайн через защищенные каналы связи и специализированные сервисы. «Паспорт здоровья» может выдаваться в том числе в электронном виде, что обеспечивает непрерывность наблюдения и доступность данных для всех участников лечебно–диагностического процесса.

Технологии искусственного интеллекта в работе новых специалистов

Новые медицинские специальности предполагают активное использование аналитических инструментов на базе искусственного интеллекта. Московская платформа «МосМедИИ» объединяет 17 сервисов для интерпретации КТ, МРТ и рентгеновских снимков. К ней уже подключены почти 1 800 медицинских организаций из 72 регионов России. Нейросети проанализировали около 5 млн исследований.

Особый интерес для специалистов профилактического профиля представляют инструменты прогнозной аналитики, позволяющие врачам управлять рисками пациентов на основе больших массивов данных. Такие инструменты станут основой работы нутрициологов и специалистов по физической реабилитации, которым предстоит обрабатывать значительные объемы персональных данных для выстраивания индивидуальных профилактических программ.

Цифровая грамотность как ключевой вызов

Недостаточный уровень цифровой грамотности врачей называют главным барьером внедрения электронного здравоохранения. Цифровая грамотность становится условием для работы врачом; некоторые вузы в России уже начинают готовить медицинские кадры с базовыми IT–навыками.

Для врачей здорового долголетия и нутрициологов это требование приобретает особую остроту. Им предстоит работать с цифровыми платформами, понимать принципы защиты данных, интерпретировать аналитику на основе ИИ и использовать системы поддержки принятия врачебных решений. Формирование таких компетенций требует системного подхода к организации образовательного процесса как на этапе профессиональной подготовки, так и в системе дополнительного профессионального образования [5].

Информационная безопасность и регуляторные требования

С расширением применения дистанционных сервисов возрастают риски, связанные с информационной безопасностью. В 2024–2025 годах число утечек конфиденциальных данных из медицинских организаций демонстрирует устойчивый рост [6]. В первом полугодии 2025 года число утечек выросло на 16,7 % по сравнению со второй половиной 2024 года, всего утекло более 3 млн записей с персональными и медицинскими данными. С утечками данных по вине сотрудников в 2025 году сталкивались 38 % учреждений сферы здравоохранения.

Безопасная передача персональных данных разрешена исключительно с использованием сертифицированных телемедицинских платформ. С 1 июня 2025 года вступил в силу Федеральный закон, ограничивающий использование иностранных мессенджеров для информирования граждан. В Госдуме также предложили маркировать ответы нейросетей, содержащие медицинские рекомендации, и запретить ИИ советовать конкретные лекарственные препараты.

Эти инициативы создают дополнительные требования к любым дистанционным сервисам, которые новые специалисты будут использовать в работе.

Заключение

Введение новых медицинских специальностей – врача по медицине здорового долголетия и нутрициолога – является закономерным этапом развития отечественного здравоохранения в условиях смещения акцента на профилактику. Однако эффективность работы этих специалистов в значительной степени будет определяться их готовностью к использованию цифровых инструментов.

Решение этой задачи требует координации усилий Министерства здравоохранения, медицинских образовательных организаций и профильных экспертов. Необходима разработка образовательных программ, включающих формирование цифровых компетенций как неотъемлемой части профессиональной подготовки врачей новых специальностей. Только при этом условии потенциал профилактической медицины и цифровых технологий может быть реализован в полной мере.

Список использованных источников

1. Распоряжение Правительства РФ от 24 декабря 2012 г. № 2511–р Об утверждении государственной программы РФ «Развитие здравоохранения». URL: https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/70190076/ (дата обращения: 29.06.2026).

2. Паспорт национального проекта «Здравоохранение» (утв. президиумом Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 24 декабря 2018 г. № 16). URL: https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/72085920/ (дата обращения: 29.06.2026).

3. Минздрав: в РФ появятся врачи по медицине здорового долголетия и нутрициологи. URL: https://otr–online.ru/news/minzdrav–sostavil–novyi–spisok–medicinskih–dolzhnostei–319043.html (дата обращения: 29.06.2026).

4. В России появятся врачи по долголетию и нутрициологи. URL: https://www.vesti.ru/ns/v–rossii–poyavyatsya–vrachi–po–dolgoletiyu–i–nutriciologi (дата обращения: 29.06.2026).

5. В России начинают готовить врачей с IT–навыками – Мурашко. URL: https://www.interfax–russia.ru (дата обращения: 29.06.2026).

6. Утечки конфиденциальной информации в медицине: новый отчет ЭАЦ InfoWatch. URL: https://www.infowatch.ru (дата обращения: 29.06.2026).

THE DEVELOPMENT OF PREVENTIVE MEDICINE IN THE RUSSIAN FEDERATION AND DIGITAL COMPETENCE OF DOCTORS OF NEW SPECIALTIES

A.V. Trunov, E.Yu. Narusova

Russian University of Transport (RUT (MIIT), Moscow, Russia

The article is devoted to the issues of digital training of personnel in connection with the introduction of new medical specialties, in particular the doctor of

healthy longevity medicine and nutritionist. The relevance of the study is due to the shift in the healthcare paradigm towards prevention, which requires the active introduction of telemedicine technologies and decision support systems based on artificial intelligence. Based on the analysis of current regulatory documents, statistical data on the development of the Russian MedTech market and the practice of using digital platforms in healthcare, the main challenges associated with the digital literacy of medical personnel are examined and directions for overcoming them are proposed. Special attention is paid to information security issues in remote work with patients' personal data.

Keywords: digital medicine, telemedicine, preventive medicine, doctor of healthy longevity medicine, nutritionist, artificial intelligence, digital literacy, information security.

УДК 331.108:004.9

РОЛЬ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ В РАЗВИТИИ РЫНКА ДОЛГОЛЕТИЯ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

А.В. Трунов, Е.Ю. Нарусова

Российский университет транспорта РУТ (МИИТ),
г. Москва, Россия

Статья посвящена вопросам развития российского рынка долголетия в условиях демографических изменений и цифровой трансформации здравоохранения. Актуальность темы обусловлена ростом численности населения старших возрастных групп и увеличением разрыва между общей продолжительностью жизни и периодом здоровой жизни – morbidity gap. В работе проанализированы глобальные тренды и российские демографические прогнозы, рассмотрены ключевые технологические драйверы рынка долголетия: цифровой мониторинг, искусственный интеллект, носимые устройства и телемедицина. Показано, что переход от реактивной модели здравоохранения к превентивной требует системного внедрения цифровых решений, интегрированных в единый контур управления здоровьем. Представлены примеры отечественных разработок в сфере цифровой медицины и промышленного здравоохранения, проанализированы экономические эффекты их внедрения на предприятиях. Сделан вывод о том, что развитие рынка долголетия в России определяется синергией технологических инноваций, государственной политики в сфере активного долголетия и формирования культуры здоровья населения.

К**лючевые слова:** рынок долголетия, цифровая медицина, превентивная медицина, искусственный интеллект в здравоохранении, промышленная медицина, цифровой мониторинг здоровья, телемедицина, morbidity gap, активное долголетие.

Одной из важнейших целей государственной политики Российской Федерации является увеличение ожидаемой продолжительности жизни населения. Согласно стратегическим ориентирам, к 2030 году этот показатель должен достичь 78 лет. Однако в последние годы глобальное медицинское сообщество всё чаще обращает внимание не столько на саму продолжительность жизни, сколько на её качество.

Международное исследование, опубликованное в журнале The Lancet Public Health, зафиксировало тревожную тенденцию: разница между общей продолжительностью жизни и периодом здоровой жизни – так называемый morbidity gap – за поколение увеличилась с 8,8 до 10,7 лет. В 2023 году люди во всём мире проводили в среднем 14,5 % жизни с болезнями или физическими ограничениями против 13,6 % в 1990 году [1, 2]. При этом женщины сталкиваются с более выраженным разрывом: 12,1 года против 9,3 года у мужчин.

Медицина всё успешнее предотвращает преждевременную смерть, но не всегда способна отсрочить развитие хронических заболеваний. На сокращение показателя периода активной жизни влияет растущее число людей с сердечно–сосудистыми патологиями, сахарным диабетом, онкологическими заболеваниями, деменцией и нарушениями функций опорно–двигательного аппарата. В такой парадигме оценивать успехи здравоохранения исключительно по средней продолжительности жизни уже недостаточно.

Демографические вызовы и экономика долголетия

Демографический прогноз Росстата до 2046 года свидетельствует о необратимых процессах старения населения. В России к 2030 году каждый третий житель – около 44 млн граждан – перешагнёт 60–летний рубеж.

Мировой рынок долголетия стремительно растёт: по оценкам аналитиков, к 2034 году его объём достигнет $63–77 млрд, что означает рост более чем в три раза относительно текущих значений. Российский рынок долголетия уже превысил 300 млрд рублей. За этими цифрами стоит фундаментальная смена модели – от эпизодического лечения к непрерывному управлению здоровьем.

В России к 2030 году в программы активного долголетия планируется вовлечь 42 % граждан старшего поколения. Стратегия действий в интересах граждан старшего поколения до 2030 года нацелена на устойчивое повышение продолжительности, уровня и качества жизни граждан старшего возраста, дальнейшее развитие их активного долголетия [3, 4].

Цифровые технологии как инструмент превентивной медицины

Ответом на демографические вызовы становится превентивная медицина, а её главным инструментом – цифровой мониторинг и искусственный интеллект. Носимые устройства, умные тонометры, глюкометры непрерывного действия и фитнес–трекеры с функцией регистрации ЭКГ позволяют собирать цифровые биомаркеры старения в режиме реального времени. При интеграции этих потоков с алгоритмами ИИ врач получает не разрозненные жалобы, а динамическую картину рисков – от сердечно–сосудистых событий до ранних признаков нейродегенерации [5].

Цифровой контур даёт возможность перевести диспансеризацию из формального чек–листа в инструмент непрерывного проактивного наблюдения. Пилотные проекты в ряде регионов уже связывают данные телемедицинских платформ и носимых устройств с электронной медицинской картой. Искусственный интеллект в таких системах сортирует пациентов по степени риска, предлагая врачу персонифицированный график углубленных обследований.

Согласно данным Минздрава России, такие системы с ИИ уже сегодня позволяют анализировать более 6,4 млн медицинских исследований в месяц, сокращая время диагностики на 30–40 % и повышая показатели выявления патологии на 15–20 %. В 2024 году скрининговая маммография с использованием искусственного интеллекта была внедрена в систему обязательного медицинского страхования.

Минздрав России планирует масштабировать дистанционный мониторинг здоровья: к 2030 году должно быть охвачено до 28 млн. человек. Создана интегрированная информационная система, объединяющая искусственный интеллект, интернет вещей (IoT) и переносные медицинские мониторы для отслеживания состояния здоровья в режиме реального времени. В России также разработан Кодекс этики искусственного интеллекта в здравоохранении, регулирующий все этапы жизненного цикла систем ИИ и призванный защищать права пациентов и медработников. Поставлена цель – сократить период болезненности и удлинить здоровую часть жизни. Внедрение технологий, ускоряющих восстановление и профилактику, поможет снизить нагрузку на систему. Электронные карты становятся основой для персонализированного медицинского сопровождения, развиваются нейротехнологии и системы с элементами ИИ.

Промышленная медицина и цифровые здравпункты

Особого внимания заслуживает сегмент промышленной медицины. Географическая удалённость многих промышленных объектов, дефицит кадров и высокотехнологичного оборудования создают системные сложности в организации качественного и своевременного медицинского обслуживания для этих работников.

Решение этих проблем видится в масштабировании цифровых решений. Как показывает практика внедрения комплексных платформ управления здоровьем, эффект носит двойной характер: медицинский и экономический. С помощью телемедицины, онлайн–мониторинга состояния работников, ИИ–анализа данных и цифровых скринингов удаётся достичь до 100 % выявления профессиональной патологии на ранних стадиях. При этом экономический эффект для предприятий может достигать 90 % за счёт сокращения выплат по временной нетрудоспособности, а количество случаев заболеваемости снижается до 23 %.

В рамках реализации проекта по развитию промышленной медицины на предприятиях появилась возможность получить консультацию врача–узкого специалиста в цифровом здравпункте. Цифровые здравпункты, телемедицина и носимые устройства позволяют перейти на качественно новый уровень в сохранении здоровья работников, обеспечивая проактивный подход.

Цифровые платформы управления здоровьем

Ядром цифровой трансформации промышленной медицины становятся комплексные платформенные решения. Их принципы – предикативность (раннее выявление рисков), персонализация (учёт вредных факторов), превентивность и партисипативность (вовлечение работника в заботу о здоровье). Функционал варьируется от проведения предсменных осмотров и телемедицинских консультаций до аналитики больших данных для прогнозирования и управления санитарно–эпидемиологической обстановкой.

Примером такого решения является цифровая платформа «ЕМП–здоровье» – комплексное решение для медицинских учреждений, позволяющее проводить удалённые медицинские консультации, вести электронные медицинские карты пациентов с долговременным хранением данных, отслеживать ключевые показатели здоровья и формировать персональные рекомендации. Платформа обеспечивает интеграцию с Единой государственной информационной системой в сфере здравоохранения (ЕГИСЗ) через стандарт HL7 FHIR [6]. Такие решения позволяют создавать единое цифровое пространство, повышать прозрачность процессов, ускорять обмен медицинской информацией.

Интегрированная система управления промышленной безопасностью, охраной труда, здоровьем и окружающей средой, построенная на базе цифровых платформ, позволяет оптимизировать расходы на социальное и добровольное медицинское страхование, сократить выплаты по листкам нетрудоспособности, снизить количество отгулов работников для очного посещения врачей и реализовать политику корпоративной социальной ответственности.

Заключение

Развитие рынка долголетия в Российской Федерации определяется комплексом взаимосвязанных факторов. Демографические изменения требуют перехода от реактивной модели здравоохранения к превентивной, где ключевая роль отводится цифровым технологиям.

Однако технологический прорыв – лишь часть решения задачи. Успех превентивной модели здравоохранения в целом зависит не только от законодательных мер и финансирования медицинских исследований, профилактических мероприятий, приобретения современного оборудования и создания цифровых платформ, но в существенной степени определяется социальными стандартами, уровнем общей культуры общества и культуры безопасности на производстве.

Фокус смещается с продолжительности жизни на её качество. Доступная профилактика с опорой на цифровые решения – один из наиболее перспективных вопросов ближайших лет. Именно цифровизация позволяет не только диагностировать, но и предотвращать заболевания на ранних стадиях, сокращая разрыв между долголетием и здоровой жизнью.

Список использованных источников

1. People Living Longer, But Spending More Years With Illness And Disability // HealthDay, 2026. URL: https://www.healthday.com/health–news/public–health/people–living–longer–but–spending–more–years–with–illness–and–disability (дата обращения: 23.07.2026).

2. Во всем мире вырос период нездоровой жизни – глобальное исследование // GxP News, 2026. URL: https://gxpnews.net/2026/07/vo–vsem–mire–vyros–period–nezdorovoj–zhizni–globalnoe–issledovanie/ (дата обращения: 23.07.2026).

3. Почти 28 млн россиян планируется охватить дистанционным мониторингом здоровья к 2030 году // ВШОУЗ, 2025. URL: https://www.vshouz.ru (дата обращения: 23.07.2026).

4. Распоряжение Правительства РФ от 07.04.2025 № 830–р «Об утверждении Стратегии действий в интересах граждан старшего поколения в Российской Федерации до 2030 года». URL: https://sudact.ru (дата обращения: 23.07.2026).

5. ИИ и носимые устройства: как цифра перестроит рынок долголетия // РБК Компании, 2026. URL: https://companies.rbc.ru (дата обращения: 23.07.2026).

6. ЕМП представила решение для защищенных дистанционных медицинских сервисов // Tadviser, 2025. URL: https://www.tadviser.ru (дата обращения: 23.07.2026).

THE ROLE OF DIGITAL TRANSFORMATION IN THE DEVELOPMENT OF THE LONGEVITY MARKET IN THE RUSSIAN FEDERATION

A.V. Trunov, E.Yu. Narusova

Russian University of Transport (RUT (MIIT), Moscow, Russia

The article is devoted to the development of the Russian longevity market in the context of demographic changes and digital transformation of healthcare. The relevance of the topic is determined by the growing number of elderly population and the widening gap between total life expectancy and healthy life expectancy – the morbidity gap. The paper analyzes global trends and Russian demographic forecasts, examines key technological drivers of the longevity market: digital monitoring, artificial intelligence, wearable devices and telemedicine. It is shown that the transition from a reactive healthcare model to a preventive one requires the systematic implementation of digital solutions integrated into a unified health management framework. Examples of domestic developments in digital medicine and occupational healthcare are presented, and the economic effects of their implementation at enterprises are analyzed. It is concluded that the development of the longevity market in Russia is determined by the synergy of technological innovations, state policy in the field of active longevity, and the formation of a health culture among the population.

Keywords: longevity market, digital medicine, preventive medicine, artificial intelligence in healthcare, occupational medicine, digital health monitoring, telemedicine, morbidity gap, active longevity.

УДК 005.74

ЦИФРОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ВНУТРИКОРПОРАТИВНЫХ КОММУНИКАЦИЙ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ВОВЛЕЧЁННОСТИ ПЕРСОНАЛА: СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ПРАКТИК РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ

С.Л. Тухватшина, А.В. Махиянова

Казанский государственный энергетический университет, г. Казань, Россия

В статье рассматриваются актуальные проблемы организации внутренних коммуникаций на российских предприятиях в условиях цифровизации. Проводится сравнительный анализ ключевых цифровых инструментов – корпоративных порталов, мессенджеров, электронной почты и видеоконференцсвязи – по критериям скорости передачи информации, вовлечённости персонала и соответствия требованиям информационной безопасности. Обосновывается зависимость уровня вовлечённости сотрудников от выбора коммуникационного канала. Предложены практические рекомендации по формированию оптимальной коммуникационной среды.

Ключевые слова: внутренние коммуникации, цифровые инструменты, вовлечённость персонала, корпоративный портал, информационная среда, управление персоналом.

Качество внутренних коммуникаций давно вышло за рамки сугубо технической задачи и превратилось в полноценный управленческий ресурс. В условиях, когда российские компании ускоренно переходят на отечественные цифровые платформы, выбор коммуникационного инструмента перестаёт быть нейтральным: он напрямую формирует скорость принятия решений, уровень доверия внутри команды и, в конечном счёте, степень вовлечённости каждого сотрудника. Между тем в отечественной управленческой практике эти связи нередко остаются неосознанными – компании выбирают каналы коммуникации по привычке или из соображений удобства, не задумываясь о системных последствиях [1].

В научной литературе понятие «внутренние коммуникации» трактуется широко. Ряд авторов сводит его к документообороту и официальным каналам передачи информации; другие – включают в это понятие неформальные взаимодействия, корпоративную культуру и даже архитектуру рабочего пространства [2]. Для целей настоящего исследования под внутренними коммуникациями понимается совокупность регулярных информационных обменов между сотрудниками и подразделениями организации, осуществляемых с использованием как формальных, так и неформальных цифровых каналов. Вовлечённость персонала при этом рассматривается как интегральный показатель, отражающий готовность сотрудника прилагать дополнительные усилия ради достижения целей организации [3].

Переход российских предприятий на отечественные цифровые решения, обусловленный требованиями информационной безопасности и санкционным давлением, актуализировал вопрос об эффективности этих инструментов применительно к внутренним коммуникациям. Среди наиболее распространённых в корпоративной среде – корпоративные порталы (Битрикс24, «1С: Корпоративный портал»), мессенджеры (VK Teams, Telegram), электронная почта и отечественные решения для видеоконференцсвязи (TrueConf, Jazz). Каждый из них обладает специфическим коммуникационным профилем, определяющим его уместность для тех или иных задач [4].

Сравнительный анализ цифровых инструментов внутренних коммуникаций

Для проведения сравнительного анализа было выделено пять критериев, наиболее значимых с точки зрения управленческой практики: скорость передачи информации, степень её формализации, доступность архива переписки, вовлечённость сотрудников и соответствие требованиям российского законодательства в части защиты данных. Критерии оценивались по трёхуровневой шкале: «высокая», «средняя», «низкая» – на основе анализа характеристик платформ и открытых данных профессиональных обзоров. Результаты представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Сравнительный анализ цифровых инструментов внутренних коммуникаций

Критерий	**Корпоративный портал**	**Мессенджер (Telegram/VK)**	**Электронная почта**	**Видеоконференцсвязь**
Скорость ответа	Средняя	Высокая	Низкая	Высокая
Формализация информации	Высокая	Низкая	Высокая	Средняя
Доступность архива	Высокая	Средняя	Высокая	Низкая
Вовлечённость сотрудников	Средняя	Высокая	Низкая	Высокая
Защита данных (российское ПО)	Высокая	Средняя	Высокая	Высокая

Результаты анализа демонстрируют, что ни один из рассмотренных инструментов не является универсальным. Мессенджеры обеспечивают максимальную скорость и вовлечённость, однако уступают корпоративным порталам и электронной почте по уровню формализации и сохранности информации. Видеоконференцсвязь эффективна для решения задач, требующих высокого вовлечения и немедленной обратной связи, но не предполагает долгосрочного хранения содержания переговоров. Корпоративный портал, напротив, хорошо справляется с функциями информационного репозитория и документооборота, но нередко воспринимается сотрудниками как формальная площадка, не располагающая к живому диалогу. Электронная почта сохраняет позиции в офици-

альной переписке и фиксации договорённостей, но по показателю вовлечённости стабильно уступает всем остальным каналам [5].

Принципиальный вывод, следующий из приведённого анализа, состоит в том, что вовлечённость персонала не является автономным психологическим феноменом – она во многом определяется средой общения. Компании, выстраивающие коммуникацию исключительно через электронную почту и официальные рассылки, получают сотрудников, воспринимающих рабочее взаимодействие как формальную обязанность. Напротив, организации, сочетающие скоростные каналы оперативной связи с надёжными системами документирования, формируют пространство, в котором информация циркулирует свободно, а инициатива не гасится бюрократическим фильтром.

На основании проведённого анализа можно сформулировать ряд практических рекомендаций для организаций, стремящихся повысить вовлечённость персонала через совершенствование коммуникационной среды. Во–первых, целесообразно разграничить инструменты по функциональному назначению: мессенджер – для оперативного взаимодействия, корпоративный портал – для хранения регламентов и общекорпоративных новостей, видеоконференцсвязь – для стратегических обсуждений и командной работы над проектами. Во–вторых, необходимо закрепить правила использования каналов в локальном нормативном акте – положении о внутренних коммуникациях, – что снизит информационную перегрузку и устранит путаницу в маршрутизации сообщений. В–третьих, важно регулярно отслеживать удовлетворённость сотрудников качеством коммуникаций с помощью коротких опросов, результаты которых должны служить основой для корректировки коммуникационной политики.

Таким образом, цифровые инструменты внутренних коммуникаций следует рассматривать не просто как технологическую инфраструктуру, а как активный управленческий ресурс, формирующий организационное поведение. Выбор коммуникационного канала оказывает измеримое влияние на скорость информационных потоков, уровень вовлечённости персонала и эффективность принятия решений. Переход российских компаний на отечественные платформы открывает возможность выстроить эту среду осознанно – с учётом как функциональных возможностей инструментов, так и специфики организационной культуры.

Список использованных источников

1. Махиянова А.В. Сбалансированное управление в менеджменте через призму гендерных факторов // Управленческий учет. 2023. № 10. С. 304–310.

2. Махиянова А.В. Мотивация и стимулирование труда персонала в сфере общественного питания // Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. Т. 4. № 4 (157). С. 36–46.

3. Гадоев Д.К., Махиянова А.В. Управление рисками в менеджменте // Актуальные проблемы финансирования и налогообложения АПК в условиях глобализации экономики. Сборник статей X Всероссийской научно–практической конференции. Пенза, 2023. С. 40–42.

4. Мардас, А.Н. Основы менеджмента. Практический курс: учебное пособие / А.Н. Мардас, О.А. Гуляева. – 2–е изд. – М.: Юрайт, 2021. – 175 с.

5. Рыжиков, С.Н. Менеджмент: методы управления: учебное пособие / С.Н. Рыжиков. – М.: ИНФРА–М, 2021. – 202 с.

DIGITAL TOOLS OF INTERNAL CORPORATE COMMUNICATIONS AS A FACTOR OF INCREASING EMPLOYEE ENGAGEMENT: COMPARATIVE ANALYSIS OF RUSSIAN COMPANIES' PRACTICES

S.L. Tukhvatshina, A.V. Makhiyanova

Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia

The article examines the current challenges of internal communication management in Russian organizations in the context of digitalization. A comparative analysis of key digital tools – corporate portals, messengers, email, and video conferencing – is conducted across criteria including information transfer speed, employee engagement, and compliance with data security requirements. The relationship between the choice of communication channel and the level of employee engagement is substantiated. Practical recommendations for building an optimal communication environment are proposed.

Keywords: internal communications, digital tools, employee engagement, corporate portal, information environment, personnel management.

УДК 347.736

ПРОБЛЕМЫ ПРИВЛЕЧЕНИЯ КОНТРОЛИРУЮЩИХ ДОЛЖНИКА ЛИЦ К СУБСИДИАРНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ПРИ БАНКРОТСТВЕ ЮРИДИЧЕСКИХ ЛИЦ

А.М. Уматгириев[1], З.Т. Абдулаева[1], Э.С.–М. Ахъядов[2]

[1]Грозненский государственный нефтяной технический университет им. М.Д. Миллионщикова,
[2]Чеченский государственный университет им. А.А. Кадырова,
г. Грозный, Россия

В статье рассматриваются актуальные проблемы привлечения контролирующих должника лиц к субсидиарной ответственности при банкротстве юридических лиц. Особое внимание уделено определению статуса контролирующего лица, доказыванию фактического контроля, процессуальным аспектам исковой давности, ответственности по обязательствам общества, исключенного из ЕГРЮЛ, а также балансу интересов кредиторов и лиц, привлекаемых к ответственности. На основе работ А.П. Идрисовой, А.П. Соколова, А.Ю. Олимпиева,

А.А. Кашапова, В.А. Лаптева и А.М. Четверикова сделан вывод о том, что субсидиарная ответственность постепенно превращается в один из ключевых инструментов защиты кредиторов, однако её эффективность ограничивается сложностью доказывания, неоднородностью судебной практики и риском чрезмерного расширения круга ответственных лиц.

Ключевые слова: Субсидиарная ответственность, банкротство, контролирующее должника лицо, юридическое лицо, кредиторы, ЕГРЮЛ, исковая давность, судебная практика.

Субсидиарная ответственность контролирующих должника лиц стала одним из наиболее заметных институтов современного банкротного права. Причина понятна. Во многих делах о банкротстве юридическое лицо к моменту судебного разбирательства уже не имеет имущества, расчетные счета пусты, документация утрачена или передана частично, а основные активы выведены задолго до введения процедуры. В такой ситуации взыскание только с должника превращается в формальность. Кредитор выигрывает спор, но не получает реального удовлетворения.

А.П. Идрисова справедливо отмечает, что «вопросы субсидиарной ответственности при банкротстве занимают одно из ключевых мест в механизме защиты прав кредиторов» [1, с. 149]. Эта позиция отражает практическую логику института. Субсидиарная ответственность нужна не для того, чтобы автоматически наказывать участников бизнеса за неудачу, а для того, чтобы выйти за пределы юридической оболочки компании там, где банкротство стало результатом недобросовестного управления, вывода имущества или сокрытия реального центра принятия решений.

В то же время сама идея привлечения контролирующих лиц не может быть безграничной. Бизнес всегда связан с риском. Убыточная сделка, падение спроса, рост процентных ставок, санкционные ограничения, потеря ключевого контрагента или логистический сбой не должны автоматически означать виновное доведение до банкротства. Здесь и появляется основная сложность. Суду нужно отличить обычный предпринимательский риск от злоупотребления корпоративной формой.

А.М. Четвериков указывает, что «субсидиарная ответственность контролирующих должника лиц является главным механизмом удовлетворения требований кредиторов в ситуациях, когда у самого должника нет достаточных активов» [5, с. 191]. Прямая цитата автора особенно точно передаёт значение института. Субсидиарная ответственность выступает «главным механизмом удовлетворения кредиторских требований» [5, с. 191]. Но именно такая роль делает институт опасно чувствительным к ошибкам правоприменения. Если критерии привлечения слишком размыты, ответственность может стать не средством защиты кредиторов, а угрозой для нормального управления бизнесом.

Центральным вопросом остаётся определение контролирующего должника лица. Формально закон связывает этот статус с возможностью давать обязательные указания или иным образом определять действия должника. Четвери-

ков выделяет два ключевых признака. Контролирующим лицом может быть гражданин или организация, а само лицо должно обладать управленческими полномочиями либо фактической возможностью влиять на должника [5, с. 192]. На бумаге конструкция выглядит достаточно ясной. На практике она быстро усложняется.

Контроль редко существует только в одном виде. Иногда он виден напрямую, когда лицо занимает должность директора или владеет большинством долей. Гораздо чаще контроль прячется в неформальных связях. Фактический собственник может не быть указан в ЕГРЮЛ, но именно он согласует платежи, определяет контрагентов, распоряжается активами, утверждает сделки и назначает номинальных руководителей. В таких ситуациях формальная документация говорит одно, а экономическая реальность показывает другое.

А.Ю. Олимпиев и А.А. Кашапов обращают внимание на то, что эффективность механизма субсидиарной ответственности остаётся низкой из–за трудностей составления списка лиц, контролировавших должника и оказывавших влияние на его хозяйственную деятельность [3, с. 180]. Это наблюдение важно не только для банкротных дел. Оно показывает слабость всей модели ответственности юридических лиц. Если реального выгодоприобретателя трудно установить, право вынуждено работать с теми, кто виден в документах. Но видимый директор не всегда является тем лицом, которое принимало ключевые решения.

Отсюда возникает первая практическая проблема. Кредитор или арбитражный управляющий должен доказать фактический контроль, но доступ к доказательствам часто ограничен. Переписка может быть удалена, бухгалтерские документы отсутствуют, договоры оформлены через цепочку зависимых организаций, а номинальный руководитель утверждает, что действовал самостоятельно. Ситуация становится ещё сложнее, когда управление велось через устные указания, семейные связи, общий офис, одних и тех же сотрудников или совпадение IP–адресов в банковских операциях.

Вторая проблема связана с границей между контролем и обычным влиянием. Не всякое влияние на должника должно вести к субсидиарной ответственности. Крупный кредитор может влиять на поведение компании через условия реструктуризации. Основной поставщик может диктовать коммерческие условия. Банк может требовать финансовые ковенанты. Но это ещё не означает, что такие лица управляли должником в смысле банкротного законодательства. Для привлечения к ответственности нужно показать не просто влияние, а возможность определять существенные действия должника и связь этой возможности с невозможностью погашения требований кредиторов.

А.П. Соколов, в отличие от других авторов, делает акцент на процессуальной стороне. Он обращает внимание: дела о субсидиарной ответственности контролирующих лиц сильно зависят от процесса нюансов, а правовая неопределённость бьёт и по кредиторам, и по тем, кого привлекают [2, с. 150].

Один из самых острых вопросов – исковая давность. Если закон начнёт исчислять срок слишком строго, кредитор может просто не успеть: он ещё не

знает о нарушении, а время уже вышло. Если же сделать срок слишком длинным, контролирующее лицо годами будет висеть в подвешенном состоянии, не зная, привлекут его или нет.

Соколов пишет: когда должника исключают из ЕГРЮЛ, срок исковой давности по требованиям к контролирующим лицам начинает течь с момента, когда кредитор *должен был узнать* об исключении. На практике это чаще всего дата самого исключения [2, с. 150].

Формально такая логика подстёгивает кредитора быть внимательнее. Но в реальной жизни она не всегда удобна. Небольшой кредитор не станет каждый день проверять выписки из ЕГРЮЛ, особенно если долг не кажется ему критичным. В итоге исключение компании из реестра становится для него полной неожиданностью. А чтобы восстановить свои права, приходится в спешке собирать документы и разбираться, кто на самом деле управлял должником.

В.А. Лаптев глубже раскрывает проблему ответственности по обязательствам общества, исключенного из ЕГРЮЛ. Автор рассматривает привлечение контролирующих лиц к ответственности по искам кредиторов общества и анализирует пункт 3.1 статьи 3 Закона об обществах с ограниченной ответственностью [4, с. 163]. Здесь правовая проблема особенно острая. Исключение общества из реестра не должно превращаться в удобный способ ухода от долгов. Но и автоматическое возложение долгов на участников или руководителей разрушило бы саму идею ограниченной ответственности.

Лаптев показывает, что в этой сфере сталкиваются два подхода. С позиции кредиторов такая ответственность позволяет получить удовлетворение требований без длительной банкротной процедуры. С позиции корпоративного права она может выглядеть как ослабление конструкции ограниченной ответственности [4, с. 165]. Авторский комментарий здесь состоит в том, что спор нельзя решить простой формулой. Ограниченная ответственность защищает нормальный бизнес–риск. Но она не должна защищать недобросовестное оставление компании без активов, документов и возможности рассчитаться с кредиторами.

Идрисова обращает внимание на две вещи, которые вечно спотыкаются на практике. Во–первых, кого именно привлекать – круг контролирующих лиц часто расплывчат. Во–вторых, нужно доказать их вину в том, что они своими действиями подвели компанию к банкротству [1, с. 150].

Из этого следует внутреннее противоречие. С одной стороны, закон хочет защитить кредитора. С другой – нельзя исходить из того, что любой участник бизнеса заранее виноват. Нужна такая система доказывания, которая, с одной стороны, не позволяла бы контролирующим лицам прятаться за номинальными директорами и фирмами–прокладками, а с другой – не превращала бы обычное банкротство в автоматический приговор для всех, кто имел отношение к компании.

Отдельно стоит сказать о документах должника. В делах о банкротстве часто отсутствие бухгалтерии, искажённые отчёты, непередача документов управляющему или невозможность понять, где имущество, – всё это само по

себе считается доказательством недобросовестности. Почему так? Потому что документы – это память юрлица. Без них не проследить, куда ушли активы, какие долги были, и кто на самом деле принимал решения.

Но и здесь нужна осторожность. Документы могут пропасть не только из–за злого умысла, но и по объективным причинам (пожар, халатность, технический сбой). Поэтому суду следует оценивать поведение контролирующего лица в целом, а не цепляться к одному формальному факту.

Олимпиев и Кашапов отмечают, что количество дел о субсидиарной ответственности за последнее десятилетие значительно возросло [3, с. 180]. Рост таких дел показывает, что кредиторы и арбитражные управляющие всё чаще воспринимают субсидиарную ответственность как реальный инструмент взыскания. Однако увеличение количества заявлений не всегда означает повышение качества защиты. Если требования заявляются шаблонно, без конкретного анализа действий каждого лица, суды вынуждены либо отказывать, либо формировать слишком широкие презумпции.

В этом смысле наиболее правильным выглядит индивидуализированный подход. По каждому предполагаемому контролирующему лицу необходимо устанавливать, какие именно действия оно совершало, в какой период, какое влияние имело на должника, какие последствия наступили для конкурсной массы и почему именно эти действия привели к невозможности погашения требований. Общая фраза о контроле не заменяет доказательства. Наличие статуса директора тоже не всегда достаточно. Но и отсутствие формальной должности не должно освобождать фактического бенефициара.

Важным направлением развития института должна стать более ясная система презумпций. Некоторые обстоятельства действительно могут указывать на контроль и недобросовестность. Например, одобрение убыточных сделок с аффилированными лицами, вывод активов перед банкротством, непередача документов, резкое изменение структуры владения, перевод бизнеса на новое юридическое лицо, совпадение работников, адресов и контрагентов. Но каждая презумпция должна быть опровержимой. Иначе право перестанет различать злонамеренное поведение и неудачное предпринимательство.

Ещё одна проблема связана с балансом прав кредиторов и контролирующих лиц. Кредитор заинтересован в быстром взыскании. Контролирующее лицо заинтересовано в том, чтобы его не привлекли к ответственности за чужие решения или за обычный коммерческий риск. Соколов справедливо указывает на необходимость сохранения баланса интересов в процессуальных аспектах субсидиарной ответственности [2, с. 150]. Именно баланс здесь важнее жёсткости. Слишком мягкий подход оставит кредиторов без защиты. Слишком жёсткий заставит собственников и директоров бояться любого управленческого решения.

Субсидиарная ответственность нужна не просто как ещё один способ взыскать долги. У неё более тонкая роль: она проводит границу между нормальной самостоятельностью юрлица и злоупотреблением его формой. Компа-

ния должна спасать собственников и директоров от чрезмерных личных рисков – но не становиться ширмой, за которой выводят активы и бросают кредиторов.

Как сделать институт реально работающим? Нужно не общие фразы, а конкретные шаги. Чётко прописать, что считать фактическим контролем. Выработать единые правила оценки причинной связи между действиями контролирующего лица и банкротством. Уточнить сроки исковой давности – без разночтений. Поднять качество доказывания в таких делах. И главное – уйти от шаблонов. У каждого банкротства своя экономическая история, и суд обязан в неё вникать, а не штамповать решения.

Коротко: субсидиарная ответственность России нужна, чтобы защищать кредиторов. Но применять её надо точно. Нельзя позволять контролирующим лицам безнаказанно выводить активы и оставлять кредиторов с пустышкой. Но нельзя и любого директора или участника автоматически наказывать личным имуществом за неудачный бизнес. Задача современного банкротного права – удержаться посередине, между этими двумя крайностями.

Список использованных источников

1. Идрисова А.П. Проблемы привлечения к субсидиарной ответственности контролирующих лиц должника в банкротстве // Закон и право. 2024. № 3. С. 149–153. DOI 10.24412/2073–3313–2024–3–149–153. EDN KBDBTU.

2. Соколов А.П. Процессуальные аспекты субсидиарной ответственности. Исковая давность и права контролирующих лиц в деле о банкротстве // Образование. Наука. Научные кадры. 2025. № 2. С. 150–154. DOI 10.24412/2073–3305–2025–2–150–154. EDN MZJOHL.

3. Олимпиев А.Ю., Кашапов А.А. Субсидиарная ответственность контролирующих должника лиц при банкротстве юридических лиц // Криминологический журнал. 2024. № 3. С. 179–182. DOI 10.24412/2687–0185–2024–3–179–182. EDN JQCDVJ.

4. Лаптев В.А. Субсидиарная ответственность контролирующих лиц по обязательствам исключенного из ЕГРЮЛ общества // Вестник РУДН. Серия. Юридические науки. 2024. Т. 28. № 1. С. 163–177. DOI 10.22363/2313–2337–2024–28–1–163–177. EDN RFIZPK.

5. Четвериков А.М. Субсидиарная ответственность контролирующих должника лиц при несостоятельности, банкротстве // Юридическая наука. 2024. № 4. С. 191–195.

PROBLEMS OF BRINGING PERSONS CONTROLLING THE DEBTOR TO SUBSIDIARY LIABILITY IN BANKRUPTCY OF LEGAL ENTITIES

A.M. Umatgiriev[1], Z.T. Abdulaeva[1], E.S.–M. Akhmyadov[2]

[1]M.D. Millionshchikov Grozny State Petroleum Technological University,
[2]A.A. Kadyrov Chechen State University,
Grozny, Russia

The article examines current problems of bringing persons controlling the debtor to subsidiary liability in bankruptcy of legal entities. Special attention is paid

to determining the status of a controlling person, proving actual control, procedural aspects of the limitation period, liability for the obligations of a company excluded from the Unified State Register of Legal Entities, as well as the balance of interests between creditors and persons brought to liability. Based on the works of A.P. Idrisova, A.P. Sokolov, A.Yu. Olimpiev, A.A. Kashapov, V.A. Laptev and A.M. Chetverikov, the article concludes that subsidiary liability is gradually becoming one of the key instruments for protecting creditors. However, its effectiveness is limited by the complexity of proving the relevant circumstances, the inconsistency of judicial practice and the risk of excessively expanding the range of liable persons.

Keywords: Subsidiary liability, bankruptcy, person controlling the debtor, legal entity, creditors, Unified State Register of Legal Entities, limitation period, judicial practice.

УДК 347.51

ПРОБЛЕМЫ ГРАЖДАНСКО–ПРАВОВОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ЮРИДИЧЕСКИХ ЛИЦ В СОВРЕМЕННОМ РОССИЙСКОМ ПРАВЕ

А.М. Уматгириев[1], З.Т. Абдулаева[1], Э.С.–М. Ахъядов[2]

[1]Грозненский государственный нефтяной технический университет им. М.Д. Миллионщикова,
[2]Чеченский государственный университет им. А.А. Кадырова,
г. Грозный, Россия

В статье рассматриваются актуальные проблемы гражданско–правовой ответственности юридических лиц и иных субъектов, участвующих в гражданском обороте наравне с ними. Особое внимание уделено понятию и видам гражданско–правовой ответственности, трудностям взыскания убытков, субсидиарной ответственности контролирующих должника лиц, а также специфике ответственности публично–правовых образований. На основе работ М.В. Шура, А.В. Зубровой, Е.А. Дедковой, Ю.А. Кузьменко, Ю.А. Гартиной и А.С. Анцупова сделан вывод о том, что главная проблема гражданско–правовой ответственности юридических лиц состоит не в отсутствии правовых норм, а в сложности доказывания нарушения, причинной связи, размера убытков и фактического контроля над должником.

Ключевые слова: Гражданско–правовая ответственность, юридические лица, убытки, субсидиарная ответственность, контролирующие лица, публично–правовые образования, кредиторы, добросовестность.

Гражданско–правовая ответственность юридических лиц занимает особое место в российском гражданском праве. На первый взгляд, её конструкция выглядит достаточно понятной. Есть нарушение обязательства, есть вред или убытки, есть обязанность возместить последствия. Однако в реальном обороте

всё сложнее. Юридическое лицо не действует само по себе. За ним стоят директор, участники, контролирующие лица, органы управления, а иногда и публичный собственник. Поэтому спор об ответственности компании почти всегда выходит за пределы простой схемы должник нарушил, кредитор взыскивает.

А.В. Зуброва определяет гражданско–правовую ответственность как предусмотренную законом имущественную ответственность лица за нарушение гражданских прав или неисполнение гражданско–правовых обязанностей [1, с. 100]. Эта формулировка важна как отправная точка. Но применительно к юридическим лицам она нуждается в уточнении. Компания может быть самостоятельным субъектом права, иметь имущество и отвечать по обязательствам, но причины нарушения часто лежат в действиях конкретных лиц. Например, убытки могут возникнуть из–за вывода активов, заключения заведомо невыгодной сделки, фиктивного документооборота, неисполнения договора поставки или искусственного доведения организации до банкротства.

В этом смысле проблема ответственности юридического лица связана не только с фактом нарушения, но и с тем, кто фактически контролировал поведение должника. Если ограничиться взысканием только с самой организации, кредитор нередко сталкивается с пустой оболочкой. На балансе нет активов, счета заблокированы, имущество выведено, директор сменён, а прежние участники формально уже не связаны с компанией. Право на взыскание есть. Реального восстановления нарушенного интереса нет.

М.В. Шур подчёркивает, что «гражданско–правовая ответственность является ключевым институтом гражданского права, который обеспечивает реализацию принципов законности, добросовестности и справедливости» [2, с. 1]. Прямая цитата автора звучит так. «Гражданско–правовая ответственность представляет собой ключевой институт гражданского права» [2, с. 1]. С этим можно согласиться, но именно на уровне юридических лиц видно, насколько трудно обеспечить справедливость только через общие нормы. Добросовестность часто приходится восстанавливать уже после того, как экономический результат нарушения достигнут.

Особенно заметна проблема взыскания убытков. В теории убытки включают реальный ущерб и упущенную выгоду. На практике истец должен доказать сразу несколько элементов. Наличие нарушения, размер потерь, причинную связь и, в ряде случаев, вину. Для коммерческого спора это сложная задача. Если поставщик не передал оборудование, убытки можно подтвердить договором, оплатой, перепиской и актами. Но если директор юридического лица заключил цепочку сделок с аффилированными структурами, а затем актив оказался у третьего лица, доказательная картина становится более тяжёлой. Формально каждая сделка может выглядеть нормальной. Экономический смысл проявляется только при анализе всей цепочки.

Зуброва выделяет несколько целей гражданско–правовой ответственности, включая восстановление первоначального положения, компенсацию убытков и превенцию новых правонарушений [1, с. 100]. Авторская оценка здесь состоит в том, что для юридических лиц превентивная функция особенно важна.

Если собственники и руководители понимают, что ответственность можно обойти через ликвидацию, смену директора или банкротство, сама идея гражданско–правовой ответственности слабеет. Она начинает восприниматься не как неизбежное последствие нарушения, а как риск, которым можно управлять.

Именно поэтому всё большее значение приобретает субсидиарная ответственность контролирующих должника лиц. Е.А. Дедкова и Ю.А. Кузьменко пишут, что «субсидиарная ответственность по обязательствам должника является формой гражданско–правовой ответственности, возникающей при причинении вреда имущественным правам кредиторов подконтрольного лица» [3, с. 18]. В этой конструкции важен переход от формального должника к реальному центру принятия решений. Если компания использовалась как инструмент, ответственность не должна останавливаться на её пустом балансе.

Авторы прямо указывают, что контролирующие лица могут быть привлечены к возмещению долгов, если установлено их недобросовестное поведение или содействие ухудшению финансового состояния должника [3, с. 18]. Здесь возникает главный практический вопрос. Как доказать контроль. Формальный директор виден в ЕГРЮЛ. Участник виден в реестре. Но фактический выгодоприобретатель может действовать через доверенных лиц, договоры займа, зависимых поставщиков, управленческие указания, семейные связи или цепочку компаний. Внешне это не всегда выглядит как контроль. Внутри бизнеса именно такое влияние может определять все ключевые решения.

Дедкова и Кузьменко выделяют несколько проблем привлечения контролирующих лиц к ответственности. Среди них сложности доказывания факта контроля, различия в судебной практике, необходимость доказывания умысла или грубой неосторожности, а также отсутствие чётких критериев границ ответственности [3, с. 19]. Эта часть особенно важна для темы юридических лиц. Российское право уже признаёт, что корпоративная форма не должна защищать недобросовестное поведение. Но граница между предпринимательским риском и виновным доведением до невозможности расчётов остаётся спорной.

Например, убыточная сделка сама по себе не всегда означает нарушение. Бизнес может ошибиться с рынком, курсом валюты, спросом, логистикой или контрагентом. Но если сделка заключена с аффилированным лицом, по цене ниже рыночной, перед банкротством и без разумного экономического обоснования, ситуация меняется. В таком случае ответственность уже не выглядит наказанием за неудачный бизнес. Она становится реакцией на злоупотребление юридической оболочкой.

Отдельного внимания заслуживает ответственность публично–правовых образований. Ю.А. Гартина и А.С. Анцупов рассматривают её как важный элемент защиты гражданских прав участников, вступающих в отношения с публичными субъектами [4, с. 447]. Здесь положение ещё сложнее. Публично–правовое образование не является обычной коммерческой организацией, но в гражданском обороте оно действует на равных началах. Именно это равенство часто вызывает споры. Частный контрагент ожидает, что государственный или муниципальный субъект будет отвечать, как полноценный участник обязатель-

ства, а не ссылаться на бюджетные ограничения или особенности публичного статуса.

Гартина и Анцупов подчёркивают, что публично–правовые образования участвуют в гражданско–правовых отношениях и при нарушении обязательств несут ответственность по общим правилам гражданского законодательства [4, с. 448]. Короткая прямая цитата из статьи звучит так. «несут ответственность по общим правилам» [4, с. 448]. При этом реальная специфика всё равно сохраняется. Ответственность исполняется за счёт бюджетных средств, имущество публичного образования имеет особый режим, а взыскание может зависеть от процедур исполнения судебных актов.

Мы хотим подчеркнуть, что. когда юридическое лицо нарушает договор, спор обычно остаётся между частными участниками. Когда обязательство нарушает публичный субъект, затрагивается ещё и доверие к государству как участнику гражданского оборота. Если муниципальный заказчик не оплачивает работы, предприниматель сталкивается не только с финансовыми потерями. Он получает сигнал, что равенство сторон в договоре может быть формальным. Поэтому эффективная ответственность публично–правовых образований имеет не только компенсационное, но и институциональное значение.

Современная система гражданско–правовой ответственности юридических лиц сталкивается с несколькими устойчивыми проблемами. Первая проблема связана с доказыванием убытков. Суду недостаточно общего утверждения о потерях. Нужны расчёты, документы, экономическое обоснование, связь между нарушением и результатом. Вторая проблема состоит в доказывании причинной связи. Особенно сложно это сделать, когда вред возникает не от одного действия, а от серии управленческих решений. Третья проблема касается ответственности контролирующих лиц. Формальный должник и реальный выгодоприобретатель могут не совпадать. Четвёртая проблема связана с исполнением решений. Даже выигранный спор не всегда означает получение денег.

Здесь важно не скатываться в простую мысль о необходимости ужесточения ответственности. Чрезмерно жёсткий подход тоже опасен. Если каждое неудачное управленческое решение будет рассматриваться как основание для личной ответственности директора или участника, предпринимательская активность снизится. Риск является нормальной частью бизнеса. Ответственность должна наступать не за сам факт убытка, а за недобросовестность, грубую неосторожность, злоупотребление контролем, вывод активов, сокрытие информации и сознательное нарушение интересов кредиторов.

Поэтому развитие гражданско–правовой ответственности юридических лиц должно идти по нескольким направлениям. Необходимо уточнять критерии фактического контроля, совершенствовать подходы к доказыванию убытков, развивать экономическую экспертизу в гражданских и банкротных спорах, унифицировать судебную практику по субсидиарной ответственности. Для публично–правовых образований особенно важно обеспечить реальное исполнение судебных актов, поскольку сам по себе выигрыш дела против публичного субъекта ещё не гарантирует быстрого восстановления нарушенного права.

В итоге гражданско–правовая ответственность юридических лиц выступает не только способом компенсации потерь. Она показывает, насколько серьёзно правопорядок относится к самостоятельности юридического лица, добросовестности управления и защите кредиторов. Юридическая оболочка компании нужна для организации бизнеса, а не для ухода от обязательств. Когда эта граница нарушается, ответственность должна переходить от формальной компании к тем, кто фактически использовал её в ущерб другим участникам оборота. Именно здесь находится главная линия развития современного российского гражданского права.

Список использованных источников

1. Зуброва А.В. Гражданско–правовая ответственность. Понятие и виды // Символ науки. 2025. № 6–1. С. 100–101.

2. Шур М.В. Эволюция и современное понимание гражданско–правовой ответственности. Классификация, функции и тенденции правоприменения. 2025. С. 1–2.

3. Дедкова Е.А., Кузьменко Ю.А. Актуальные проблемы и перспективы субсидиарной ответственности контролирующих должника лиц в России // Universum. Экономика и юриспруденция. 2025. № 5 (127). С. 18–21.

4. Гартина Ю.А., Анцупов А.С. Особенности гражданско–правовой ответственности публично–правовых образований // Право и государство. Теория и практика. 2025. № 6. С. 447–450. DOI 10.47643/1815–1337_2025_6_447.

PROBLEMS OF CIVIL LIABILITY OF LEGAL ENTITIES IN MODERN RUSSIAN LAW

A.M. Umatgiriev[1], Z.T. Abdulaeva1, E.S.–M. Akhmyadov[2]

[1]M.D. Millionshchikov Grozny State Petroleum Technological University,
[2]A.A. Kadyrov Chechen State University,
Grozny, Russia

The article examines current problems of civil liability of legal entities and other subjects participating in civil turnover on an equal basis with them. Special attention is paid to the concept and types of civil liability, difficulties in recovering damages, subsidiary liability of persons controlling the debtor, as well as the specific features of liability of public–law entities. Based on the works of M.V. Shur, A.V. Zubrova, E.A. Dedkova, Yu.A. Kuzmenko, Yu.A. Gartina and A.S. Antsupov, the article concludes that the main problem of civil liability of legal entities lies not in the absence of legal norms, but in the difficulty of proving the violation, causal link, amount of damages and actual control over the debtor.

Keywords: Civil liability, legal entities, damages, subsidiary liability, controlling persons, public–law entities, creditors, good faith.

УДК 338.24.01

АДАПТИВНОЕ АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ: ИННОВАЦИОННЫЙ ПОДХОД К РЕГУЛИРОВАНИЮ КРИЗИСНЫХ ПРОЦЕССОВ

В.М. Федоров

Омский государственный технический университет,
г. Омск, Россия

В статье обоснована необходимость перехода от реактивной модели антикризисного управления к адаптивно–антикризисной парадигме, обусловленная усложнением кризисных процессов, нарастанием неопределенности внешней среды и ограниченностью традиционных механизмов восстановления устойчивости корпоративных структур. Адаптивное антикризисное управление представлено как инновационный тип управления, основанный на принципах проактивности, гибкости, упреждающей оценки и минимизации рисков, постоянного реинжиниринга бизнес–процессов, организационного обучения и инновационной реконфигурации деятельности. Раскрыта его специфика в сравнении с традиционным подходом, выражающаяся в расширении объекта и целей управления, переходе к итеративной логике принятия решений, интеграции управленческих инноваций и ориентации на формирование долгосрочной устойчивости, динамических способностей и новых возможностей развития организации.

Ключевые слова: адаптивное антикризисное управление, адаптивный подход, управленческие инновации, кризис.

Критическое нарастание противоречий ставит под угрозу устойчивость корпоративной структуры и провоцирует кризисные процессы. Каждая кризисная ситуация имеет глубину, причины и формы проявления. По большей части, основной причиной кризиса на микроуровне выступает цикличность развития организационной системы. Негативные проявления кризисной фазы (стадии спада и стагнации) являются основным триггером антикризисных управленческих действий. Совокупность данных действий (мероприятий), базирующихся на организационном законе самосохранения, формирует антикризисную политику конкретного хозяйствующего субъекта. Ее основные принципы, методология и инструменты формируют специфическое антикризисное управление. Особо подчеркнем, что традиционные подходы к данному управлению устаревают, становятся анахронизмом и требуют пересмотра. По нашему мнению, в современных условиях требуется инновационный подход к антикризисному управлению. Таким решением может выступать адаптивный подход, предполагающий переход к адаптивно–антикризисной парадигме управления, где методологическим стержнем является адаптивное антикризисное управление.

Адаптивное антикризисное управление – это инновационный тип управления, имеющий следующие особенности:

– адаптивность выступает основополагающим принципом;

– управление носит проактивный характер;

– высокая гибкость в использовании технологий антикризисного управления;

– антикризисные управленческие решения имеют упреждающий характер и опирается на комплексную оценку и минимизацию рисков;

– реинжиниринг бизнес–процессов в условиях кризиса осуществляется на постоянной основе и охватывает всю вертикаль управления.

Возможности и потенциал использования адаптивного подхода в рамках антикризисного управления раскрывается в работах И.Д. Бекмурзаева, Д.С. Белых, А.М. Бобишоевой, А.С. Капотов, Е.А. Коршунова, Д.Ш. Мусостова и др. [1–6].

В антикризисном управлении кризис традиционно рассматривается как фаза нарушения устойчивого функционирования системы, сопровождающаяся ухудшением ключевых параметров ее деятельности.

Однако современный кризис нельзя сводить только к ухудшению отдельных экономических показателей. Он представляет собой комплексное изменение условий существования организации, при котором прежние управленческие решения перестают обеспечивать необходимый уровень результативности. Иными словами, кризис возникает не только вследствие появления неблагоприятных факторов, но и в результате несоответствия между сложившейся системой управления и изменившейся средой.

Реактивная модель антикризисного управления предполагает, что кризис уже возник, его признаки обнаружены, а управленческие действия направлены на ограничение ущерба и восстановление нарушенного равновесия. В рамках данной модели организация обычно реализует следующие меры: сокращение расходов, оптимизация численности персонала, приостановка финансирования инвестиционных программ, реструктуризация задолженности, продажа непрофильных активов, усиление контроля денежных потоков и изменение условий взаимодействия с поставщиками и кредиторами. Указанные меры могут быть эффективными на начальной стадии кризиса, особенно если организация располагает достаточным запасом времени, ресурсов и управленческой информации. Вместе с тем их универсализация способна привести к негативным эффектам. Ключевое ограничение реактивной модели заключается в том, что она ориентирована преимущественно на восстановление прежнего состояния. Между тем в условиях структурных изменений возврат к докризисной модели не всегда возможен и не всегда желателен. Если кризис вызван изменением технологической платформы, потребительского поведения, институциональной среды или структуры конкуренции, организация должна не возвращаться к прошлому состоянию, а создавать новую конфигурацию деятельности. Следовательно, современное антикризисное управление должно быть дополнено механизмами опережающего выявления угроз, сценарного анализа, организационного обучения и инновационной реконфигурации.

Инновационный характер адаптивного антикризисного управления определяется изменением его объектной, целевой, процессной и инструментальной направленности. Во–первых, изменяется объект управления. Если в традиционной модели основным объектом выступает кризисное состояние организации,

то в адаптивной модели объектом становится система взаимодействия организации с изменяющейся средой. Это означает, что внимание сосредоточивается не только на финансовых показателях, но и на качестве стратегических связей, скорости принятия решений, состоянии человеческого капитала, технологической готовности и способности к организационным изменениям. Во–вторых, расширяется цель управления. Наряду с предотвращением банкротства и минимизацией убытков ставятся задачи сохранения стратегического потенциала, повышения устойчивости, развития динамических способностей и поиска новых источников конкурентоспособности. В–третьих, меняется логика управленческого процесса. Жесткая последовательность «планирование – исполнение – контроль» дополняется итеративным циклом «гипотеза – эксперимент – обратная связь – корректировка». Такая логика особенно значима в условиях, когда управленческая информация неполна, а последствия решений трудно предсказать заранее. В–четвертых, изменяется роль управленческих инноваций. Инновации рассматриваются не только как объект развития, но и как инструмент антикризисного реагирования. Цифровые технологии, платформенные решения, новые форматы кооперации и гибкие организационные структуры позволяют сократить время реакции и повысить эффективность перераспределения ресурсов. В–пятых, трансформируется роль персонала. В рамках административно–реактивной модели персонал часто воспринимается преимущественно как объект распоряжений и оптимизации. Адаптивная модель предполагает участие работников в идентификации проблем, разработке решений, обмене знаниями и совершенствовании процессов.

Основные отличия адаптивного антикризисного управления от традиционной модели приведены в таблице 1.

Таблица 1 – Сравнительный анализ традиционного и адаптивного антикризисного управления

Критерий	**Традиционное антикризисное управление**	**Адаптивное антикризисное управление**
Временная ориентация	Реагирование после проявления кризиса	Предупреждение, раннее реагирование и постоянная готовность
Основная цель	Локализация ущерба и восстановление стабильности	Сохранение устойчивости, развитие и создание новых возможностей
Тип управленческой логики	Реактивная и директивная	Проактивная, итеративная и обучающаяся
Организационная структура	Преимущественно централизованная	Гибкая, с распределением полномочий
Отношение к неопределенности	Стремление к ее снижению и контролю	Признание неопределенности и работа с альтернативными сценариями
Роль инноваций	Дополнительный инструмент развития	Базовый механизм адаптации и преодоления кризиса
Оценка результата	Финансовое восстановление	Устойчивость, скорость адаптации и динамика развития

Из таблицы 1 видно, что адаптивное антикризисное управление не отрицает традиционные инструменты, а включает их в более широкую систему.

Финансовая стабилизация, контроль затрат и реструктуризация сохраняют значение, но дополняются механизмами развития, обучения и инновационной реконфигурации.

Таким образом, адаптивное антикризисное управление представляет собой инновационный тип управления, сформированный в ответ на усложнение природы кризисов и рост неопределенности внешней среды. Его принципиальное отличие от традиционной модели состоит в переходе от локализации уже возникших последствий к постоянному развитию способности организации предвидеть изменения, быстро перестраиваться, обучаться и создавать новые источники устойчивости.

Список использованных источников

1. Бекмурзаев, И.Д. Организационно–экономическое обеспечение формирования антикризисного управления предприятием / И.Д. Бекмурзаев, Т.Д. Бекмурзаева // ФГУ Science. – 2025. – № 3(39). – С. 24–30. – DOI 10.36684/151–3–39–2025–24–30. – EDN WGRBMC.

2. Белых, Д.С. Антикризисное управление предприятием: от предкризисного состояния до банкротства / Д.С. Белых, С.В. Базилевич // Актуальные вопросы устойчивого развития регионов, отраслей, предприятий: Материалы Международной научно–практической конференции. В 2–х томах, Тюмень, 12–15 декабря 2025 года. Том 2. – Тюмень: Тюменский индустриальный университет, 2026. – С. 21–26. – EDN APUFEY.

3. Бобишоева, А.У. Организационная устойчивость и антикризисное управление предприятием во время пандемии / А.У. Бобишоева, П.Н. Майкова // Научная исследовательская деятельность в России и за рубежом: материалы II международной научно–практической конференции, Москва, 23 ноября 2022 года. – Саратов: Общество с ограниченной ответственностью «Центр профессионального менеджмента «Академия Бизнеса», 2022. – С. 58–62. – EDN UHUXBO.

4. Капотов, А.С. Основные подходы к антикризисному управлению / А.С. Капотов // Формирование конкурентной среды, конкурентоспособность и стратегическое управление предприятиями, организациями и регионами: Сборник статей IX Международной научно–практической конференции, Пенза, 23–24 мая 2024 года. – Пенза: Пензенский государственный университет, 2024. – С. 175–178. – EDN PEHLBG.

5. Коршунова, Е.А. Антикризисное управление на предприятии: современные подходы и инструменты / Е.А. Коршунова, А.В. Ломанова // Экономика и управление в Российской Федерации: в прошлом и настоящем: материалы Всероссийской научно–практической интернет–конференции, Донецк, 22 октября 2025 года. – Донецк: ФГБОУ ВО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган–Барановского», 2025. – С. 337–339. – EDN CNSOFZ.

6. Мусостова, Д.Ш. Сбалансированный потенциал предприятия как основа антикризисного управления / Д.Ш. Мусостова, З.Р. Мусостов // Ежегодная итоговая научно–практическая конференция научно–педагогических работни-

ков: Сборник материалов конференции, Грозный, 11 февраля 2026 года. – Грозный: Чеченский государственный университет им. А. А. Кадырова, 2026. – С. 746–754. – EDN TCDPTQ.

ADAPTIVE CRISIS MANAGEMENT: AN INNOVATIVE APPROACH TO CRISIS MANAGEMENT

V.M. Fedorov

Omsk State Technical University,
Omsk, Russia

The article substantiates the need to switch from a reactive model of anti–crisis management to an adaptive anti–crisis paradigm, due to the complication of crisis processes, the growing uncertainty of the external environment and the limited traditional mechanisms for restoring the stability of corporate structures. Adaptive crisis management is presented as an innovative type of management based on the principles of proactivity, flexibility, proactive assessment and risk minimization, constant re–engineering of business processes, organizational training and innovative reconfiguration of activities. Its specificity is disclosed in comparison with the traditional approach, expressed in the expansion of the object and goals of management, the transition to iterative decision–making logic, integration of management innovations and orientation towards the formation of long–term stability, dynamic abilities and new opportunities for the development of the organization.

Keywords: adaptive anti–crisis management, adaptive approach, management innovations, crisis.

УДК 005.8

ПРОЕКТНЫЙ ПОДХОД КАК СОВРЕМЕННАЯ КОНЦЕПЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ: ПОВЫШЕНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

Е.П. Федорова, А.С. Юсупова

Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия

Рассматривается проектный подход как одна из современных концепций управления предприятием. Анализируется влияние внедрения проектного управления на управленческий потенциал организации. Выявляются механизмы, посредством которых проектный подход способствует развитию гибкости, скорости принятия решений и компетенций руководителей. Предлагаются практические рекомендации по внедрению проектного управления на предприятии.

Ключевые слова: проектный подход, управленческий потенциал, современные концепции управления, проектное управление, гибкость организации, инновации.

Методологической основой послужил анализ отечественной и зарубежной литературы по проектному управлению, а также обобщение практического опыта внедрения проектных офисов в российских компаниях.

В условиях высокой неопределённости внешней среды, ускорения технологических изменений и ужесточения конкуренции традиционные функциональные модели управления перестают обеспечивать необходимую скорость адаптации предприятий. В ответ на этот вызов в последние десятилетия сформировалась и активно развивается концепция проектного управления, которая предлагает альтернативный взгляд на организацию деятельности. Цель данной статьи – обосновать, что проектный подход является эффективной современной концепцией управления, способствующей повышению управленческого потенциала предприятия.

Современные концепции управления эволюционировали от жёстких иерархических структур к более гибким, ориентированным на изменения. Классическая школа управления делала акцент на стабильности, разделении труда и линейной подчинённости. Однако уже во второй половине XX века появились процессный, системный и ситуационный подходы, которые признали необходимость адаптации к меняющимся условиям. Проектный подход занимает особое место среди этих концепций. В отличие от процессного управления, ориентированного на повторяющиеся операции, проектное управление нацелено на уникальные, ограниченные во времени и ресурсах задачи. По определению PMI, проект – это временное предприятие, направленное на создание уникального продукта, услуги или результата [5]. Отечественный и зарубежный опыт показывает, что проектный подход наиболее эффективен в условиях инновационной активности, цифровой трансформации и нестабильного спроса. В России интерес к проектному управлению значительно вырос после 2010–х годов, особенно в государственном секторе при реализации национальных проектов, а также в крупных корпорациях [3]. За рубежом проектное управление стало стандартом в IT, строительстве, аэрокосмической отрасли и финансовом секторе [4].

Прежде чем говорить о влиянии проектного подхода на управленческий потенциал, необходимо определить само это понятие. Управленческий потенциал предприятия – это совокупность способностей и ресурсов системы управления, обеспечивающих достижение стратегических целей с максимальной эффективностью. В его структуре можно выделить три ключевых компонента. Первый – кадровый компонент, то есть компетенции руководителей всех уровней: стратегическое мышление, лидерство, навыки принятия решений, коммуникативная гибкость. Второй – организационный компонент: структура управления, распределение полномочий и ответственности, скорость прохождения информации и согласования решений. Третий – инновационный компонент:

способность системы управления инициировать, поддерживать и масштабировать изменения, восприимчивость к новым методам и технологиям. Проектный подход воздействует на каждый из этих компонентов, причём это воздействие носит системный, а не точечный характер [4].

Ключевым организационным механизмом проектного подхода является создание проектных офисов и временных кросс–функциональных команд. В отличие от линейной иерархии, где каждый подчинённый отчитывается перед одним начальником, в проектной команде собираются специалисты из разных функциональных подразделений. Это разрушает информационные и статусные барьеры между отделами и развивает горизонтальные связи [3]. Руководитель проекта, не обладая формальной властью над участниками, вынужден развивать навыки убеждения, координации и неформального лидерства – что напрямую повышает его управленческий потенциал. Кроме того, проектный подход предполагает делегирование ответственности на уровень команды. Участники проекта наделяются правом принимать оперативные решения в рамках утверждённых ресурсов и сроков. Это развивает у руководителей среднего звена навыки принятия решений, управления рисками и расстановки приоритетов. Одновременно ускоряется обратная связь: проблемы выявляются и решаются не на ежемесячных совещаниях, а в ходе регулярных коротких встреч и ретроспектив [2].

Ещё один важный механизм – управление рисками. Проектный подход институционализирует эту функцию. На этапе инициации проекта формируется реестр рисков, определяются владельцы рисков и план реагирования. В отличие от традиционного управления, где риски часто игнорируются до наступления кризиса, проектный подход делает управление рисками непрерывным процессом. Это напрямую связано с такими направлениями, как управление риском инвестирования и финансовые механизмы инновационной деятельности. Для руководителя навык системного управления рисками становится важной составляющей его управленческой компетенции [1].

Переходя к практическим рекомендациям, следует отметить, что начинать внедрение проектного подхода рекомендуется с одного пилотного проекта. Критерии выбора: средняя степень неопределённости, поддержка со стороны высшего руководства, наличие заинтересованного руководителя–энтузиаста. Идеальными пилотными проектами часто становятся задачи по выводу нового продукта на рынок, внедрению информационной системы или оптимизации одного бизнес–процесса [4]. Для оценки эффективности внедрения можно использовать следующие метрики: сокращение времени реализации типовых инициатив, рост доли успешно завершённых проектов, увеличение скорости принятия решений, положительная динамика опросов вовлечённости и удовлетворённости руководителей.

При этом важно учитывать типичные ошибки. Первая – формальное копирование методов без адаптации. Решение здесь – адаптировать гибкие методы под специфику предприятия, а не внедрять их «как в учебнике». Вторая – отсутствие поддержки первого лица. Решение – начинать с демонстрации быст-

рых побед, чтобы руководство убедилось в эффективности. Третья – конфликт между проектной и функциональной структурой, так называемое двойное подчинение. Решение – на первом этапе использовать «слабую» матричную структуру, где функциональный руководитель сохраняет приоритет.

Подводя итог, можно сказать, что проектный подход не является универсальной заменой традиционного функционального управления, но выступает как эффективное дополнение, особенно в условиях неопределённости и инновационной активности. Проектный подход соответствует критериям современной концепции управления: имеет собственный понятийный аппарат, методы, инструменты и доказанную практическую эффективность. Его внедрение системно воздействует на все три компонента управленческого потенциала предприятия – кадровый, организационный и инновационный. Основными механизмами такого воздействия выступают создание кросс–функциональных команд, делегирование ответственности и институционализация управления рисками. Для успешного внедрения рекомендуется начинать с пилотного проекта, адаптировать методы под специфику предприятия и последовательно наращивать проектную культуру. Таким образом, проектный подход может и должен рассматриваться как действенный инструмент повышения управленческого потенциала современных предприятий.

Список использованных источников

1. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. Управление проектами: учебное пособие / Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. – Москва: Омега–Л, 2020. – 960 с.

2. Товб А.С., Ципес Г.Л. Управление проектами: стандарты, методы, опыт / Товб А.С., Ципес Г.Л. – Москва: Олимп–Бизнес, 2019. – 240 с.

3. Полковников А.В., Дубовик М.Ф. Управление проектами. Полный курс MBA / Полковников А.В., Дубовик М.Ф. – Москва: Эксмо, 2021. – 528 с.

4. Керцнер Г. Стратегическое управление проектами / Керцнер Г. – Москва: ДМК Пресс, 2020. – 320 с.

5. Руководство к Своду знаний по управлению проектами (PMBOK® Guide) / – 7–е изд. – Newtown Square: Project Management Institute, 2021. – 370 с.

THE PROJECT APPROACH AS A MODERN MANAGEMENT CONCEPT: ENHANCING THE MANAGERIAL POTENTIAL OF AN ENTERPRISE

E.P. Fedorova, A.S. Yusupova

Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia

This article examines the project approach as one of the modern concepts of enterprise management. The author analyzes the impact of implementing project management on the managerial potential of an organization. The mechanisms through which the project approach contributes to the development of flexibility, decision–making speed, and managerial competencies are identified. Practical recommendations for implementing project management in an enterprise are proposed.

Keywords: project approach, managerial potential, modern management concepts, project management, organizational flexibility, innovation.

УДК 330.4.

ГРАФОВЫЕ НЕЙРОННЫЕ СЕТИ И СЕМАНТИЧЕСКАЯ МОДАЛЬНОСТЬ В ОЦЕНКЕ И ПРОГНОЗИРОВАНИИ МЕЖДУНАРОДНОЙ ТОРГОВЛИ

П.А. Федотов

Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова, г. Москва, Россия

В статье рассмотрен один из наиболее динамически развивающихся современных подходов к улучшению качества существующих статистических алгоритмов оценки свойств экономических систем и прогнозированию их количественных характеристик, основанный на коррекции их параметров «семантической модальностью» – поправками, выведенными из данных текстового формата.

Ключевые слова: международная торговля, задача оптимального транспорта, латентные торговые издержки, динамические экономические графы, семантическая модальность, текстовые представления, эмбеддинги, низкоранговая адаптация, машинное обучение, графовые нейронные сети.

Международная торговля очевидным образом может быть представлена как динамический граф, страны в котором определяют вершины, а товарные потоки – направленные рёбра. Такие характеристики, как ВПП, расстояния, санкции, торговые соглашения и характеристики товаров задают статистическое описание этих вершин и рёбер. В научной литературе такой подход к моделированию можно найти, например, в анализе торговли нефтью и нефтепродуктами: графовые нейронные сети извлекают структурно–сетевую закономерность, а санкционный режим составляет характеристики рёбер [1, с. 36].

В простейшей свёрточной графовой нейронной сети векторное представление каждой вершины при переходе к следующему слою сети обновляется в определённом смысле агрегацией собственных и соседних векторных представлений с последующим статистически оцениваемым линейным и нелинейным преобразованием. На более глубоких слоях векторное представление страны аккумулирует в себе информацию о более и более широком круге торговых партнёров. В экономическом моделировании и регулировании такая интерпретация находит применение в критически важных вопросах: например, в моделировании распространения экономических шоков по цепочкам поставок. В модели Клачковой–Кореняка–Шагас более и более глубокие эффекты кризиса выражаются последовательным возведением в степень матрицы «затраты–

выпуск», что отражает многократное прохождение исходного воздействия по межотраслевым связям [2, с. 39].

Одним из ключевых наблюдений, объясняющих важность подхода, являющегося объектом исследования настоящей статьи, является то обстоятельство, что числовой граф не различает смысл структурно похожих рёбер: одинаковый объём торговли микроэлектроникой и зерном может характеризовать принципиально различные зависимости. В научной литературе иллюстрируется, что и сам текст также можно представить в виде некоторого взвешенного графа и применять к такой модели классические графовые методы [3, с. 68]. Для международной торговли семантическое состояние связи можно строить из описания товара, описания различных сторон социально–экономического уклада стран, из двусторонних соглашений и событий. Такое представление способно корректировать не только исходные численные признаки (стран или торговых потоков между ними), но и оказывать влияние на «обучение» непосредственно операторов передачи сообщений между вершинами для агрегации, о которой шла речь выше.

Практически сказанное определяет два различных объекта адаптации: в первом случае семантическая компонента преобразует векторное представление текста – так называемые «эмбеддинги» – в корректировки матриц смежности графа международной торговли, а во втором случае – эта компонента оказывает влияние непосредственно на операторы распространения информации внутри нейронной сети. Это различие принципиально: первая конструкция меняет саму наблюдаемую моделью структуру взаимодействия, тогда как вторая касается именно правила учёта этой исходной информации.

Конкретизируя сказанное, приведём следующий пример. Одним из распространённых методов реализации описанных выше эвристических соображений является алгоритм низкоранговой адаптации, более известный по своей англоязычной аббревиатуре LoRA – Low Rank Adaptation, – находящий широкое применение в так называемых больших языковых моделях (LLM – Large Language Model). В контексте международной торговли можно вспомнить, что те же LLM–исследователи описывают данный подход как замораживание исходного набора параметров модели (то есть тех самых «правил» учёта и распространения информации, представленной в виде графа) и обучение именно поправки к каждому такому параметру [4, с. 739]. Так, если в ℓ–м слое графовой нейронной сети фиксирован (или, как принято говорить, «обучен») базовый набор $W_{\ell,0}$ тех самых параметров, то обновлённый семантической модальностью он может быть представлен в форме

$$W_\ell(z) = W_{\ell,0} + \Delta W_\ell(z), \quad \Delta W_\ell(z) = B_\ell(z)A_\ell(z), \quad \operatorname{rank} \Delta W_\ell(z) \le r, \tag{1}$$

где z есть векторное представление текста. Экономическая предпосылка ограничения на ранг $\operatorname{rank} \Delta W_\ell(z) \le r$ здесь состоит в том, что особенности стран, товаров и какой–либо экономической специфики, выраженной в текстовом формате данных, вносят корректировку в глобально обученные базовые параметры лишь в рамках некоторого ограниченного своей размерностью (r) подпространства. Выражаясь житейски, семантической компоненте разрешается

вносить изменения лишь в рамках нескольких направлений (в геометрическом пространстве параметров).

Встаёт вопрос о том, как определяются эти рамки. В общем случае модель выучивает их сама – исследователь лишь определяет верхнюю границу их размерности (r). Это можно, например, сделать экспертно, а при достаточности данных можно подобрать и этот параметр: например, при помощи кросс–валидации (разумеется, с учётом временно́й структуры и т.п.). В ином же случае можно пойти по особенно интересному пути и фиксировать некоторые (в общем случае обучаемые) направления в том самом геометрическом пространстве параметров, а семантическую модальность заключить в подгонке наиболее оптимального веса, с которым нужно учесть каждое из фиксированных направлений при внесении корректировок в базовые параметры модели.

Описанная процедура доставляет чрезвычайно интересную геометрическую интерпретацию экономических явлений – контекста, влияющего на особенности международной торговли и представленного в текстовой форме. Контекст в таком случае можно сравнивать в одном едином геометрическом пространстве параметрических поправок. На практике это проверяется сравнением смысловой близости контекста и геометрической близости – например, обыкновенной евклидовой нормой – обученных поправок (на отложенной выборке). Иными словами, близкий по содержанию экономический контекст в разных участках торговой сети определяет близкие математические способы корректировки базовых параметров. В настоящей статье не рассматриваются статистические алгоритмы и требования к обучению таких корректировок: например, обязательная и, как показывает практика, очень сильная регуляризация, – так как это выходит далеко за рамки специфики публикации.

Одну из наиболее содержательных областей применения описанной методологии можно обнаружить в задаче Монжа–Канторовича (также известной как «транспортная задача») [5, с. 183]. Опуская математическую формализацию, можно сказать, что одним из центральных объектов данной исследовательской области является матрица обобщённых издержек C, определяющая наиболее «удачное» распределение торговых потоков T. В действительности же эта матрица C не наблюдается, а вот торговые потоки T как раз–таки доступны. Поэтому решается именно обратная задача. Она интересна, например, при выявлении скрытых торговых барьеров, оценке санкционных влияний, устойчивости торговых блоков и оценке их динамики, а также, что особенно удачно реализуется при помощи методов, описанных в данной статье, при математической оценке влияния семантических факторов: например, новостей.

Аналогично сказанному выше, семантическая модальность может быть здесь учтена двумя способами: либо в параметрах статистического алгоритма (например, той же графовой нейронной сети), восстанавливающего наиболее правдоподобную матрицу C, или же непосредственно в корректировку конечного вида самой этой матрицы C.

Научный вопрос, таким образом, формулируется следующим образом: образуют ли близкие по смысловому наполнению особенности экономических

процессов близкие механизмы адаптации хорошо изученных базовых статистических алгоритмов оценки и прогнозирования мировой экономики. Переход от изучения геометрии самих исходных данных к геометрии семантики, определяющей корректировки базовых алгоритмов, и делает семантическую модальность содержательной для экономических и математико–экономических исследований.

Список использованных источников

1. Павлов П.Н., Косарев В.С. Прогнозирование торговых потоков российской нефтяной отрасли в условиях международных санкций с помощью графовой нейросетевой модели // Журнал Новой экономической ассоциации. 2025. № 4 (69). С. 36–56.

2. Клачкова О.А., Кореняк Г.В., Шагас Н.Л. Математическое моделирование распространения шоков по отраслям экономики России // Научные исследования экономического факультета. Электронный журнал. 2025. Т. 17, вып. 3. С. 38–52.

3. Захарова О.И., Кулешов С.В. Разработка графовой нейросети обработки текстовых данных // Искусственный интеллект и принятие решений. 2024. № 4. С. 67–78.

4. Татарникова Т.М., Мокрецов Н.С. Оптимизация моделей дистилляции знаний для языковых моделей // Научно–технический вестник информационных технологий, механики и оптики. 2025. Т. 25, № 4. С. 737–743.

5. Богачев Т.В., Колесников А.В. О задаче монополиста и двойственной к ней // Математические заметки. 2023. Т. 114, № 2. С. 181–194.

GRAPH NEURAL NETWORKS AND SEMANTIC MODALITY IN THE ESTIMATION AND FORECASTING OF INTERNATIONAL TRADE

P.A. Fedotov

Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia

The article examines one of the most dynamically developing contemporary approaches to improving the performance of existing statistical algorithms for estimating the properties of economic systems and forecasting their quantitative characteristics. The approach is based on adjusting model parameters through a «semantic modality», i.e., corrections derived from textual data.

Keywords: international trade, optimal transport problem, latent trade costs, dynamic economic graphs, semantic modality, textual representations, embeddings, low–rank adaptation, machine learning, graph neural networks.

УДК 658.11

КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ УСПЕХА СТАРТАПА: СТРУКТУРНЫЙ АНАЛИЗ С УЧЕТОМ СТАДИИ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА

М.Н. Хоменко, К.В. Ордов

Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова, г. Москва, Россия

В статье приводятся результаты исследования содержания ключевых факторов успеха стартапа с учетом современного состояния рыночной среды, раскрывается сущность понятия «стартап», особенности формирования ключевых факторов его успеха в цифровой экономике. Рассматривается жизненный цикл стартапа и систематизируется состав ключевых факторов успеха, присущих его конкретной стадии. Авторами предложена матричная модель формирования ключевых факторов успеха стартапа на посевной стадии его жизненного цикла.

Ключевые слова: стартап, ключевые факторы успеха, жизненный цикл стартапа, стадии жизненного цикла стартапа, сбалансированная система показателей.

Понятие «стартап» в настоящее время достаточно широко применяется в экономической науке и управленческой практике. При этом данное понятие является бинарным. С одной стороны, стартапом называют «стартующий» (startup) ограниченный по времени проект, направленный «на реализацию масштабированной бизнес–идеи» (Стивен Бланк). С другой стороны, содержание стартапа многими исследователями сегодня увязывается с инновационным характером создаваемого предпринимателем «продукта или услуги в условиях крайней неопределённости» (Эрик Рис) [6]. При этом бизнес–модель может предполагать последующую продажу бизнеса.

Специфичность стартапа как проекта определяется наличием уникальных факторов, движущих сил, способных оказать влияние на достижение поставленной цели, в выявлении которых заинтересованы и создатели стартапа, и потенциальные инвесторы. Знание данных факторов позволяет предпринимателю определить сильные стороны своего проекта в сравнении с конкурентами и подготовить информационную основу для разработки стратегии его развития. Инвестор, обладая подобной информацией, имеет возможность оценить стоимость и риски вступления в проект, и сделать выбор в пользу инвестирования или отказа от него.

Таким образом, возникает потребность в установлении состава факторов, являющихся ключевыми (критическими) факторами успеха (КФУ) стартап–проекта, представляющими собой присущий ему набор признаков, действий и условий, наличие которых обязательно для формирования конкурентных преимуществ и достижения заявленных целей. Состав ключевых факторов успеха и способ его определения как элемент стратегического анализа в практике ме-

неджмента является вариативным. Разные авторы предлагают различные группировки КФУ и подходы к их оценке.

Зачастую исследователи применяют в качестве основы классификацию КФУ, предложенную А. Томпсоном и А. Стриклендом. Например, Е.Н. Сакина и Е.В. Квасова анализируют пять групп КФУ, в т.ч. относящиеся к производству, реализации, маркетингу, организации и прочие [7]. Е.В. Козина и А.С. Сверчкова – семь групп КФУ: основанные на научно–техническом превосходстве, маркетинге, обладании знаниями и опытом, связанные с организацией производства, распределением, управлением, репутацией [2].

Некоторые авторы выделяют внутренние и внешние КФУ. Что, на наш взгляд, достаточно спорно, так как ключевой фактор успеха конкретной организации, бизнеса, стартапа либо, присущ данной организации и является основой формирования ее сильной стороны, либо отсутствует у нее, то есть является ее слабостью. Факторы внешней среды участвуют в формировании возможностей и угроз, неподконтрольны организации и не являются факторами ее успеха на рынке.

Бинарность понятия «стартап» актуализирует важность достижения организационной амбидекстрии, которая, по нашему мнению, состоит в способности одновременного обеспечения эффективности масштабирования бизнеса и разработки инноваций. Данная организационная амбидекстрия присуща стартапам зрелых специалистов и, как правило, не достигается на уровне студенческих стартапов. Именно поэтому жизненный цикл студенческого стартапа, как промежутка времени от формирования инновационной идеи до создания продукта, отличается от классического. Авторы большинства классификаций выделяют 3–8 стадий жизненного цикла стартапа, из которых для студенческих проектов присущи, как правило, только первые фазы. Например, Д.М. Стажарова отмечает наличие четырех стадий жизненного цикла стартапа: формирование предпринимательских навыков, формирование идеи, начальная, посевная [8]. Е.Д. Коршунова и С.Д. Смирнов выделяют предпосевную, посевную и пост–стартап стадии [3]. И.В. Марахина предлагает систематизировать этапы жизненного цикла стартапа в соответствии со стадиями развития бизнеса, выделив такие периоды как: зарождение идеи, образование стартапа, ранняя стадия, расширение, преобразование [5].

Отличие жизненного цикла стартапа, таким образом, состоит в отсутствии в его составе стадий связанных с запуском проекта (Д.М. Стажарова) или его масштабированием (Е.Д. Коршунова и С.Д. Смирнов; И.В. Марахина). То есть предпринимателями–студентами реализуется либо бизнес–модель, предполагающая последующую продажу бизнеса, либо со временем проект перестает быть стартапом, а начинает функционировать как традиционная коммерческая организация, малое предприятие или индивидуальное предпринимательство. Для каждой стадии жизненного цикла стартапа присущи свои цели развития проекта и свой состав ключевых факторов успеха. В аспекте формирования предпринимательских навыков у команды стартапа КФУ разделить на две группы:

1) «жесткие» навыки (hard skills): способность к генерации бизнес–идей, владение навыками стратегического анализа и бизнес–планирования, навыки разработки технико–экономического обоснования проекта, выбора и применения инструментов маркетинга, навыки анализа данных и работы с программными продуктами, др.;

2) «мягкие» навыки (soft skills): умение работать в команде, аргументировать свою позицию, публично представлять результаты, творческий подход к решению задач, высокая скорость обработки информации и реакции на изменение внешней среды, др.

КФУ, соответствующие стадии формирования идеи стартапа могут быть определены на основе стейкхолдеровского подхода [1], то есть должны учитывать не только интересы создателей стартапа, но и иных партнерских групп – инвесторов, потребителей, государства, посредников, др. Если для разработчика стартапа и инвесторов важно учесть экономическую эффективность, реализуемость, конкурентоспособность и рискованность бизнес–идеи, то государство предъявляет требования к ее экологичности, а потребители обращают внимание на доступность товара и его способность удовлетворять конкретную потребность.

На начальной или предпосевной стадии определение КФУ может быть осуществлено с применением социометрических показателей оценки стартапа, объединенных в следующие группы: атмосфера в команде, характер и сбалансированность команды, личные характеристики членов команды [4].

На посевной стадии КФУ могут быть выделены в разрезе продукта, проекта и рынка. Нами разработана матрица формирования КФУ стартапа на посевной стадии его жизненного цикла – таблица.

Таблица 1 – Матрица формирования КФУ стартапа на посевной стадии его жизненного цикла

Объект	Ключевые факторы успеха			
	Финансовые	Маркетинговые	Организационно–продуктовые	Компетентностные
Продукт	Приемлемая рентабельность продаж	Уникальный дизайн	Наличие прототипа, MVP	Производители, поддерживающие качество продукта
Проект	Сбалансированный бюджет	Оптимальная бизнес–модель	Реалистичный календарь задач	Опытные менеджеры
Рынок	Инвестиционная привлекательность	Привлекательная реклама	Первые успешные продажи	Креативные маркетологи

В основе разработанной модели четыре проекции сбалансированной системы показателей и соответствующие им КФУ, наличие которых обеспечивает благоприятные условия для реализации стартап–проекта по продвижению конкретного продукта на определенном сегменте рынка.

Список использованных источников

1. Карпова, О.К. Оценка потенциала и качества бизнес–идеи в контексте теории заинтересованных сторон / О.К. Карпова, Н.А. Лобахина // Вестник РГЭУ РИНХ. – 2015. – №4 (52). – С. 71–80. EDN: VSAQMH.

2. Козина, Е.В. Определение ключевых факторов успеха компании / Е.В. Козина, А.С. Сверчкова // Экономические науки. – 2019. – № 7 (176). – С. 46–50. EDN: RNIMFA.

3. Коршунова, Е.Д. Инновационные акселераторы: бизнес–инкубатор и технопарк как инструменты поддержки и развития стартапов / Е.Д. Коршунова, С.Д. Смирнов // Инновации. – 2015. – №8 (202). – С. 31–35. EDN: ULGCUP.

4. Красностанова, М.В. Социометрические показатели в оценке стартапов / М.В. Красностанова // Мир экономики и управления. – 2018. – №2. – С. 132–152. EDN: XQYVSX.

5. Марахина, И.В. Этапы жизненного цикла стартапа: сущность, признаки, проблемы и пути их предотвращения / И.В. Марахина // Цифровая трансформация. – 2021. – № 2 (15). – С. 21–31. EDN: GLPUKL.

6. Раева, И.В. Стартап: понятие, особенности, методы оценки / И.В. Раева // Имущественные отношения в РФ. – 2021. –№6 (237). – С. 45–55. EDN: JALLIS.

7. Сакина, Е.Н. Методика определения ключевых факторов успеха принтмедиаорганизации / Е.Н. Сакина, Е.В. Квасова // Вестник МГУП. – 2016. – №3. – С. 74–79. EDN: XVSXMR.

8. Стажарова Д.М. Основные этапы создания студенческих стартапов и мероприятия, способствующие этим процессам / Д.М. Стажарова // Креативная экономика. – 2023. Том 17. – № 2. – С. 597–614. EDN: DEZFHL.

KEY FACTORS FOR STARTUP SUCCESS: A STRUCTURAL ANALYSIS BASED ON LIFE CYCLE STAGE

M.N. Khomenko, K.V. Ordov

Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia

This article presents the results of a study examining the key success factors for startups, taking into account the current market environment. It explores the essence of the concept of "startup" and the specifics of how key success factors are formed in the digital economy. It examines the startup life cycle and systematizes the key success factors inherent to each stage. The authors propose a matrix model for developing key success factors for startups during the seed stage of their life cycle.

Keywords: startup, key success factors, startup life cycle, startup life cycle stages, balanced scorecard.

УДК 332.1:330.34

ЭВОЛЮЦИЯ МЕТОДОЛОГИЧЕСКИХ ПОДХОДОВ К ОЦЕНКЕ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ РЕГИОНОВ РОССИИ

Е.А. Хромов

Сургутский государственный педагогический университет, г. Сургут, Россия

В статье проведен анализ эволюции методологических подходов к оценке устойчивого развития регионов России. Прослежена траектория от систем индикаторов к интегральным индексам и многомерной типологизации. Выявлен переход от ранжирования регионов к пониманию структурной неоднородности их развития и выработке дифференцированных стратегий.

Ключевые слова: интегральный индекс, многомерная типологизация, регионы России, система индикаторов, устойчивое развитие, эволюция методологии.

Переход к устойчивому развитию, закрепленный в Целях устойчивого развития ООН до 2030 г., требует адекватных инструментов измерения прогресса. Традиционные макроэкономические показатели, такие как ВВП, не отражают социальные и экологические аспекты развития, что лишает их объективности при оценке устойчивости. По оценкам ОЭСР, 65 % целей устойчивого развития не могут быть достигнуты без участия региональных органов власти [8, с. 37]. Это актуализирует разработку методологического аппарата для оценки устойчивости именно на региональном уровне, где масштабная неоднородность развития территорий выступает серьезным барьером на пути к национальной устойчивости.

Целью исследования являлась систематизация и анализ эволюции методологических подходов к количественной оценке устойчивого развития российских регионов. Проведенный обзор репрезентативной выборки исследований позволил проследить траекторию от простых систем индикаторов к построению комплексных интегральных индексов и, наконец, к методам многомерной типологизации, позволяющим выявлять структурные различия в профилях устойчивости регионов.

Проведенный анализ позволил выделить три этапа в развитии методологии, которые концептуально сменяли друг друга. На начальном этапе решалась задача отбора показателей, релевантных для измерения устойчивости. Было признано, что адекватный учет недооцениваемых показателей (состояние человеческого потенциала, ущерб для здоровья населения, истощение природного капитала) «способен привести к пересмотру средне– и долгосрочных целей регионального развития» [4, с. 16]. Для регионов Урала С.Н. Бобылевым была построена система индикаторов на основе Целей развития тысячелетия ООН, где задача «обеспечение населения чистой питьевой водой» увязывалась с конкретным показателем – «удельный вес жилищного фонда, оборудованного во-

допроводом» [4, с. 15–16]. Параллельно И.С. Беликом и Д.А. Пряхином был рассчитан индекс скорректированных чистых накоплений для Свердловской области и сделан вывод, что «учет антропогенного фактора в оценке устойчивости развития региона ведет к снижению ее итогового значения» [3, с. 149], что продемонстрировало «антиустойчивый» характер роста, не компенсирующего экологический ущерб.

Второй этап характеризовался переходом к единым интегральным индексам и появлением авторских методик. В 2018 г. Е.А. Третьяковой и М.Ю. Осиповой был предложен способ совместного использования статических и динамических характеристик для построения матрицы комплексной оценки, где регионы классифицировались по сочетанию достигнутого уровня и сбалансированности динамики показателей [7, с. 26]. В 2019 г. В.А. Баринова и С.П. Земцов ввели концепцию инклюзивного роста, оценивающую, насколько «преимущества экономического роста используются всеми представителями общества» [2, с. 23]. Было показано, что после 2014 г. «результаты десятилетней работы по повышению устойчивости... оказались частично обнулены» [2, с. 30]. В 2021 г. Б.И. Алехин на основе эконометрического анализа панельных данных подтвердил, что накопление человеческого капитала имеет положительную и статистически значимую долгосрочную связь с темпами роста подушевого дохода, причем это влияние превосходило влияние накопления физического капитала [1, с. 58, 76].

В 2022 г. Л.Г. Руденко и Н.Н. Егоровой была предложена методика расчета индекса устойчивого развития путем агрегирования пяти существующих рейтингов (по материальному благополучию, приверженности ЗОЖ, социально–экономическому положению, научно–техническому и экологическому развитию) [6, с. 67, 70–71]. В 2023 г. С.Н. Бородин разработал модель, основанную на анализе темповых изменений индекса устойчивого развития год к году, где ключевым условием устойчивости признается, что значение индекса увеличилось либо осталось таким же [5, с. 49, 53].

Третий этап характеризовался переходом от одномерного рейтингования к многомерной типологизации на основе метода главных компонент, который позволяет одновременно учитывать множество показателей и выявлять главное направление межрегиональной дифференциации [8, с. 38]. Результаты расчетов, выполненных коллективом под руководством Е.А. Ушаковой позволили распределить все субъекты РФ по четырем группам, каждая из которых обладает собственным профилем устойчивости. В первую вошли «проблемные регионы», во вторую – «экономически развитые, но развивающиеся в рамках социальной и/или экологической сферы», в третью – «социально развитые и/или экологически безопасные, но экономически развивающиеся», в четвертую – «сбалансированно развитые» [8, с. 42, 43]. Подобный подход дает возможность сформировать базу для выработки адресных мер поддержки, причем регионы из кластера лидеров предлагается рассматривать в качестве ориентиров для остальных [8, с. 46].

Таким образом, можно сделать вывод, что в ходе исследования были установлены и содержательно обоснованы три последовательных этапа. Данные этапы демонстрируют постепенное усложнение методического инструментария и смещение исследовательского интереса с количественных параметров роста на качественные характеристики и структурную неоднородность развития территорий. В целом эволюция методологии движется в направлении от наборов отдельных индикаторов к агрегированным индексам, а от них – к многомерным статистическим методам. За этим движением стоит переосмысление самой логики анализа. Если раньше задача сводилась к построению единой шкалы и ранжированию регионов, то теперь акцент переносится на изучение внутренней неоднородности и выделение различных траекторий развития. Появившиеся позже методики не заменяют более ранние, а надстраиваются над ними, делая инструментарий более гибким. Это позволяет перейти от простой диагностики текущей ситуации к определению стратегических ориентиров, что особенно значимо для проведения взвешенной региональной политики.

Список использованных источников

1. Алехин, Б.И. Человеческий капитал и рост региональных экономик / Б.И. Алехин // Пространственная экономика. – 2021. – Т. 17, № 2. – С. 57–80. DOI: 10.14530/c.2021.2.057–080. EDN: BQCTHT

2. Баринова, В.А. Инклюзивный рост и устойчивость регионов России / В.А. Баринова, С.П. Земцов // Регион: экономика и социология. – 2019. – № 1 (101). – С. 23–46. DOI: 10.15372/REG20190102. EDN: ZADYOL

3. Белик, И.С. Социально–экологическая составляющая устойчивого развития региона / И.С. Белик, Д.А. Пряхин // Экономика региона. – 2013. – № 3. – С. 142–151. DOI: 10.17059/2013–3–12. EDN: RBXOZT

4. Бобылев, С.Н. Индикаторы устойчивого развития Уральского региона / С.Н. Бобылев, С.В. Соловьева, К.С. Ситкина // Экономика региона. – 2013. – № 2. – С. 10–17. DOI: 10.17059/2013–2–1. EDN: QCNEKJ

5. Бородин, С.Н. Модель оценки устойчивого развития региона на основе индексного метода / С.Н. Бородин // Экономика региона. – 2023. – Т. 19, вып. 1. – С. 45–59. DOI: 10.17059/ekon.reg.2023–1–4. EDN: EQNGER

6. Руденко, Л.Г. Методологический подход к оценке уровня устойчивого развития регионов / Л.Г. Руденко, Н.Н. Егорова // Вестник Московского университета имени С.Ю. Витте. Серия 1. Экономика и управление. 2022. – № 4 (43). – С. 62–72. DOI: 10.21777/2587–554X–2022–4–62–72. EDN: YFBWOW

7. Третьякова, Е.А. Оценка показателей устойчивого развития регионов России / Е.А. Третьякова, М.Ю. Осипова // Проблемы прогнозирования. – 2018. – № 2 (167). – С. 24–35. DOI: 10.1134/S1075700718020144. EDN: YTJZIB

8. Ушакова, Е.А. Исследование межрегиональной дифференциации в России в контексте устойчивого развития на основе метода главных компонент / Е.А. Ушакова, Л.А. Леонова, А.С. Аладышкина // Псковский регионологический журнал. – 2025. – Т. 21, № 2. – С. 35–51. DOI: 10.37490/S221979310033212–6. EDN: SQODQS

EVOLUTION OF METHODOLOGICAL APPROACHES TO ASSESSING SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF RUSSIAN REGIONS

E.A. Khromov

Surgut State Pedagogical University,
Surgut, Russia

The article analyzes the evolution of methodological approaches to assessing sustainable development of Russian regions. The trajectory from indicator systems to integral indices and multidimensional typologization has been traced. A transition from ranking regions to understanding the structural heterogeneity of their development and elaborating differentiated strategies has been identified.

Keywords: integral index, multidimensional typologization, Russian regions, indicator system, sustainable development, methodology evolution.

УДК 339.138:631.53

УПРАВЛЕНИЕ ЛОГИСТИКОЙ: КОМПЛЕКТАЦИЯ ЗАКАЗОВ И СРОКИ ДОСТАВКИ (НА ПРИМЕРЕ ИП "РАСТИМ ЦВЕТЫ ШАГ ЗА ШАГОМ")

Э.Ф. Хузиева, В.Т. Полтавец

Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия

В статье рассказано, как устроена доставка растений в небольшом питомнике на примере ИП «Растим цветы шаг за шагом». Разобрано, как принимают заказы, собирают их, упаковывают саженцы (с землёй в горшках и без неё), выбирают, чем отправлять – Почтой или СДЭКом, и как сообщают покупателю о статусе заказа. Отдельно обсудили гарантии на живые растения и способы сэкономить на доставке. В компании работает всего 4 человека, поэтому важно не ошибаться. В конце даны советы, как уменьшить число жалоб от покупателей.

Ключевые слова: доставка растений, сборка заказов, сроки отправки, питомник, живой товар, упаковка, ИП, Почта России.

Всё начинается не с коробки и скотча, а с того момента, когда покупатель оставил заявку. В маленьком питомнике каждое растение уникально, поэтому очень важно ничего не перепутать. Опыт больших компаний показывает: подготовка к отправке – это отдельная работа, у которой есть свои правила. Человек, который собирает заказ, должен:

Осмотреть саженец – убрать сухие листья, проверить, нет ли болезней или вредителей.

Повесить этикетку с названием сорта и краткими особенностями.

В ИП «Растим цветы шаг за шагом» этикетки клеят руками. Но покупателям нравится, когда видно, кто вырастил цветок. А ещё в каждый горшок добавляют удобрение, которое работает долго. Это вызывает доверие и отличает питомник от других. В интернет–магазинах саженцев заказ обычно собирают за 3 дня. Если какого–то растения нет в наличии, срок может вырасти до 7–10 дней. Небольшому питомнику важно честно говорить об этом покупателю и, если надо, предлагать замену или попросить частичную предоплату, чтобы забронировать товар.

Не бывает одной упаковки «на все случаи». Материалы выбирают в зависимости от того, какие у растения корни, насколько оно большое и сколько дней его будут везти. Питомник отправляет растения в кассетах и горшках объёмом от 0,5 до 10 литров. Для них подходят такие решения:

Чаще всего отправляют растения в контейнерах (с землёй). Горшки из полипропилена очень прочные, не ломаются в дороге – если что–то их придавит, корни не пострадают.

Как правильно упаковать:

Горшок плотно оборачивают картоном в несколько слоёв, чтобы земля не высыпалась. Потом кладут в пакет. Крупные растения ставят в каркас из деревянных реек, который не даёт им с давиться в коробке. Если у саженца оголённые корни (без земли), их заворачивают во влажную тряпочку, а потом в крепкую обёрточную бумагу. Дешёвая упаковка экономит деньги только на первый взгляд. На деле, если ком земли рассыпался, покупатель пожалуется, придётся отправлять новый саженец, а репутация пострадает. Для маленького бизнеса это серьёзный удар. Питомник «Растим цветы шаг за шагом» отправляет заказы частным покупателям по всей России. Есть три основных способа доставки.

Почта России – самый простой и недорогой вариант. Почта работает даже в самых отдалённых деревнях.

Особенности для питомника:

Можно отправить с наложенным платежом, но для этого нужно заполнить лишние бланки.

Дополнительные сборы: страховка – примерно 4 % от суммы заказа, плюс комиссия за перевод денег – 4–8 %.

Посылка хранится в отделении 15 дней. Если покупатель не заберёт её за это время, растение может погибнуть.

Некоторые питомники договариваются с почтой о приоритетной обработке своих отправлений или даже открывают отделение прямо на складе.

СДЭК – это быстрее, чем почта, особенно в средней полосе России.

Плюсы:

Можно отследить посылку в реальном времени.

Можно заплатить наличными или картой при получении в пункте СДЭК.

Можно заказать курьера, который привезёт прямо до двери, заранее договорившись о времени.

Минусы:

При заказе с наложенным платежом могут попросить полную предоплату.

В маленьких городах и сёлах отделений СДЭК меньше, чем у Почты.

Своя курьерская служба. Если нужно доставить растение в пределах одного региона, можно использовать свою машину. Но для маленького ИП, где всего 4 сотрудника, это скорее исключение.

Что обычно делают интернет–магазины саженцев:

Отправляют SMS и письмо на e–mail с подтверждением заказа.

Присылают уведомление, когда заказ прибыл в пункт выдачи.

Очень важно просить покупателя забирать посылку как можно быстрее. В тёмной коробке без света и воздуха растение долго не проживёт. Растения с открытой корневой системой (без земли) нужно доставить не дольше чем за один день. Для растений в горшках допустима более долгая перевозка, но только при хорошей упаковке и если соблюдать температурный режим. Летом очень важна теплоизоляция кузова или машина с холодильником. Для маленького питомника это значит, что летние отправки лучше планировать на начало недели, чтобы посылка не застряла на складе на выходные. Вопрос гарантий на растения – один из самых спорных. Питомник «Растим цветы шаг за шагом» активно участвует в таких обсуждениях.

Некоторые компании дают гарантию, например, на 90 дней, и заменяют растение, если оно погибло не по вине покупателя.

В одной из дискуссий представитель ИП «Растим цветы шаг за шагом» сказал: «Производителю нужно, чтобы новые клиенты, которые придут из–за гарантий, покрыли расходы на них. Исключение – растения, за которыми нужен особый уход».

Для маленького ИП, где работает всего 4 человека, каждый рубль на счету. Оптимизация логистики – это не желание срезать углы, а желание находить умные решения. Если использовать контейнеры стандартных размеров, коробки можно загружать плотнее и экономить на объёме. Крупные питомники делают свои контейнеры сами, а маленькому бизнесу достаточно закупить оптом один–два типоразмера. Даже небольшой питомник может договориться о специальных тарифах с перевозчиком, если отправляет заказы регулярно. Ещё один вариант – агрегаторы доставки, которые сами находят самого дешёвого перевозчика для каждого заказа. В больших питомниках доля жалоб доходит до 3 % от оборота. Каждая жалоба – это стоимость растения, стоимость повторной отправки и испорченная репутация. Поэтому вложения в хорошую упаковку и контроль при отправке окупаются – возвратов становится меньше.

Вывод. Управление доставкой в ИП «Растим цветы шаг за шагом» – это не про скорость, а про то, чтобы сохранить растение живым. Главное преимущество небольшого питомника – он может бережно подготовить каждый заказ, хорошо упаковать, учесть все риски и выбрать самый подходящий маршрут доставки.

Список использованных источников

1. Агрошоп24. Упаковка и транспортировка посадочного материала. – Режим доступа: https://xn—24–6kcm9cahf7e.xn—p1ai/blogs/poleznyy–material/upakovka–i–transportirovka–posadochnogo–materiala–materialy–i–pravila

2. Plantship.ru. Условия предзаказа на весну 2026. – Режим доступа: https://shop.plantship.ru/product/zopnik–rassela–c2–20–40/
3. Т–Банк. Растим цветы шаг за шагом: отзывы. – Режим доступа: https://www.tbank.ru/reviews/company/rastim–tsvety–shag–za–shagom/120956/

LOGISTICS MANAGEMENT: ORDER PICKING AND DELIVERY TIMES (CASE STUDY OF IP "RASTIM TSVETY SHAG ZA SHAGOM")

E.F. Khuzieva, V.T. Poltavec

Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia

This article explains how a small plant nursery organizes its delivery process using the example of IP "Rastim Tsvety Shag za Shagom." It describes how orders are received, picked, packed (both in pots and bare–root), how the carrier is chosen (Russian Post or CDEK), and how the customer is kept informed. The article also discusses guarantees for live plants and ways to save on delivery costs. The company has only 4 employees, so mistakes are costly. Recommendations are given on how to reduce the number of customer complaints.

Keywords: plant delivery, order picking, delivery times, plant nursery, live goods, packaging, individual entrepreneur, Russian Post.

УДК 331.108

АНАЛИЗ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ПО ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ АДАПТАЦИИ СОТРУДНИКОВ: СОДЕРЖАНИЕ, СТРУКТУРА И ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ

Р.А. Хусаинова, Э.Ш. Ахметова

Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия

В статье обосновывается актуальность проектного подхода к профессиональной адаптации сотрудников в современных организациях. Раскрывается содержание проектной деятельности в области адаптации, включающее диагностику, планирование, реализацию и оценку. Характеризуется структура адаптационного проекта с выделением субъектов, ресурсов и документационного обеспечения. Особое внимание уделяется оценке результативности через систему количественных и качественных показателей: сроки выхода на плановую производительность, качество выполнения задач и уровень удовлетворённости персонала. Приводятся выводы о необходимости системного анализа проектной деятельности для повышения эффективности адаптационных процессов и снижения кадровых рисков.

Ключевые слова: проектная деятельность, профессиональная адаптация, структура адаптационного проекта, оценка результативности, ключевые показатели эффективности, управление персоналом.

Профессиональная адаптация новых сотрудников традиционно рассматривается как один из важнейших процессов управления человеческими ресурсами, напрямую влияющий на производительность, лояльность и текучесть кадров. В условиях высокой динамики внешней среды и жёсткой конкуренции за таланты организации всё чаще переходят от разрозненных адаптационных мероприятий к целостной проектной деятельности. Проектный подход позволяет структурировать процесс, установить чёткие сроки, назначить ответственных и измерить конечный результат. Однако многие компании сталкиваются с трудностями при анализе собственной проектной деятельности в этой области: отсутствует единое понимание содержания, не определены структурные элементы, а оценка результативности носит формальный или фрагментарный характер. Цель настоящего исследования – провести комплексный анализ проектной деятельности организации по профессиональной адаптации сотрудников, выделив её содержательные компоненты, организационную структуру и методы оценки эффективности, а также предложить рекомендации по совершенствованию такой деятельности [1].

Для глубокого понимания предмета необходимо уточнить, что профессиональная адаптация в рамках проекта представляет собой совокупность последовательных мероприятий, направленных на освоение новым сотрудником трудовых функций, корпоративных норм и социальных связей в максимально сжатые сроки при минимальных затратах ресурсов. Содержание проектной деятельности по адаптации, как правило, включает четыре ключевых этапа. Первый этап – диагностический**,** на котором проводится оценка уровня подготовки новичка, его профессиональных пробелов и мотивационных ожиданий, а также анализ рабочего места и наставнического потенциала**.** Второй этап – планирование **–** предполагает разработку индивидуального плана адаптации с указанием сроков, ответственных исполнителей, обучающих модулей и контрольных точек. Третий этап – реализация – непосредственное выполнение запланированных действий: вводный инструктаж, стажировка, наставничество, обучение на рабочем месте, включение в рабочие группы и обратная связь. Четвёртый этап – оценочный – подведение итогов, сравнение достигнутых результатов с плановыми, выявление отклонений и корректировка дальнейшей траектории развития сотрудника. Содержательное наполнение каждого этапа варьируется в зависимости от отрасли, уровня должности и корпоративной культуры, но наличие всех четырёх компонентов является необходимым условием системной работы [2].

Структура проектной деятельности по адаптации охватывает совокупность субъектов, ресурсов и документационных инструментов, обеспечивающих реализацию проекта. Ключевыми субъектами выступают: руководитель проекта (обычно HR–менеджер или специалист по обучению), линейный руко-

водитель новичка, наставник (бадди), сам адаптируемый сотрудник, а также кадровая служба и служба безопасности (при необходимости). Важно, чтобы каждый субъект имел чётко прописанные зоны ответственности, закреплённые в матрице RACI. Ресурсное обеспечение включает временные ресурсы (бюджет времени наставника и новичка), финансовые (затраты на обучение, материалы, мероприятия), информационные (база знаний, корпоративный портал, доступ к регламентам) и человеческие (квалификация наставников, их мотивация). Документационная структура состоит из положения об адаптации, индивидуальных планов, чек–листов, оценочных листов, журналов контроля и отчётов о прохождении этапов. Формализация этой структуры позволяет унифицировать проекты адаптации, сделать их прозрачными для всех участников и создать основу для накопления статистических данных, необходимых для анализа [3].

Особое значение в анализе проектной деятельности имеет оценка её результативности. Традиционно выделяют три группы показателей. Первая группа – показатели скорости и качества вхождения**:** срок выхода на плановую производительность труда (в днях или неделях), доля выполненных за отчётный период производственных задач без ошибок, количество замечаний от руководителя и коллег в первый месяц работы. Вторая группа – показатели социально–психологической адаптации**:** уровень удовлетворённости новичка условиями труда, взаимоотношениями в коллективе и возможностями развития (измеряется с помощью анкет), индекс лояльности, частота обращений за помощью. Третья группа – интегральные кадровые показатели**:** текучесть сотрудников в первый год работы, доля успешно прошедших испытательный срок, доля переведённых на вышестоящие должности в течение года после адаптации. Для системного анализа рекомендуется использовать ключевые показатели эффективности (KPI), привязанные к целям проекта, например: «доля сотрудников, сдавших квалификационный экзамен в срок, – не менее 90 %», «средний балл обратной связи от наставника – не ниже 4,5 из 5», «соблюдение индивидуального графика адаптации – не менее 95 % контрольных точек». Оценка результативности должна проводиться как на промежуточных этапах (через 1 месяц, 3 месяца), так и по завершении проекта (через 6–12 месяцев), с обязательным документированием полученных данных и их сравнением с бенчмарками по отрасли [4].

Проведённый анализ показывает, что проектная деятельность по профессиональной адаптации в большинстве организаций страдает от недостаточной формализации и неполноты охвата этапов. Часто встречаются ситуации, когда план адаптации отсутствует, наставничество носит формальный характер, а оценка сводится к субъективному мнению руководителя. Для повышения результативности необходимы следующие меры: внедрение типовых шаблонов индивидуальных планов, разработка методики расчёта KPI адаптации, обучение наставников навыкам оценки, регулярный аудит проектной документации и создание единой базы данных для отслеживания динамики показателей. Важно также учитывать обратную связь от самих новичков, проводя анонимные опросы и включая их предложения в доработку проектных процедур.

Таким образом, исследование показало, что анализ проектной деятельности в области профессиональной адаптации требует системного подхода, охватывающего содержание (этапы и мероприятия), структуру (субъекты, ресурсы, документы) и оценку результативности (количественные и качественные метрики). Только комплексный анализ позволяет выявить сильные и слабые стороны адаптационного проекта, определить зоны улучшения и обосновать управленческие решения. Предложенный в статье подход может быть использован как база для разработки внутренних стандартов проектного управления адаптацией и для проведения сравнительных исследований в различных отраслях.

Список использованных источников

1. Махиянова А.В. Изучение социального портрета организации через призму конфликтного взаимодействия сотрудников // Вестник современных исследований. 2018. № 3.2 (18). С. 114–116.

2. Махиянова А.В. Конфликты персонала в ходе реализации проектной деятельности (теоретический аспект) // Научные труды Центра перспективных экономических исследований. 2018. № 15. С. 138–144.

3. Махиянова А.В. Конфликты персонала в ходе реализации проектной деятельности (прикладной аспект) // Научные труды Центра перспективных экономических исследований. 2018. № 14. С. 172–177.

4. Кузнецова М.Ю. Ключевые показатели эффективности адаптационных проектов: методика расчёта и практическое применение / Кузнецова М.Ю., Фёдорова А.А. // Экономика труда и управление персоналом. – 2022. – № 6. – С. 112–118.

ANALYSIS OF THE ORGANIZATION'S PROJECT ACTIVITIES ON PROFESSIONAL ADAPTATION OF EMPLOYEES: CONTENT, STRUCTURE AND PERFORMANCE EVALUATION

R.A. Khusainova, E.Sh. Akhmetova

Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia

The article substantiates the relevance of the project approach to the professional adaptation of employees in modern organizations. It reveals the content of project activities in the field of adaptation, which includes diagnostics, planning, implementation, and evaluation. The article describes the structure of an adaptation project, highlighting its subjects, resources, and documentation. Special attention is given to evaluating the effectiveness of adaptation projects through a system of quantitative and qualitative indicators, such as the time it takes to reach planned productivity, the quality of task completion, and the level of employee satisfaction. The article concludes that it is necessary to systematically analyze project activities in order to improve the efficiency of adaptation processes and reduce personnel risks.

Keywords: project activities, professional adaptation, adaptation project structure, performance assessment, key performance indicators, and personnel management.

УДК 004.9:65.01

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ КАК ИНСТРУМЕНТ ЭФФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ЭКОНОМИКИ

Е.Ю. Царегородцева, О.М. Зайцева

Иркутский государственный университет путей сообщения, г. Иркутск, Россия

В статье рассматривается роль информационных технологий (ИТ) как фундаментального инструмента повышения эффективности современного менеджмента. Анализируется переход от традиционной автоматизации рутинных операций к концепции информационного менеджмента и управлению на основе данных (Data–Driven Management).

Особое внимание уделяется влиянию искусственного интеллекта, больших данных и интегрированных систем (ERP, CRM) на трансформацию организационных структур, принятие управленческих решений и ключевые показатели эффективности бизнеса.

Ключевые слова: информационные технологии, менеджмент, эффективность управления, цифровая трансформация, ERP–системы, искусственный интеллект, большие данные (Big Data), информационный менеджмент.

В условиях современной экономической конъюнктуры, характеризующейся высокой волатильностью рынков, глобализацией цепочек поставок и обострением конкуренции, традиционные методы управления демонстрируют свою ограниченность. Главным направлением перестройки менеджмента и его радикального усовершенствования стало массовое использование новейшей компьютерной и телекоммуникационной техники.

Целью любого управления является повышение эффективности функционирования подразделений и предприятий в целом. Сегодня достижение этой цели невозможно без опоры на современные ИТ, которые перестали быть исключительно сервисной функцией *IT*–департамента и превратились в ядро бизнес–стратегии. Информационные технологии определяются как совокупность программно–аппаратных средств и систем, обеспечивающих комплексное решение разнородных задач по сбору, обработке, хранению и представлению информации для поддержки всех уровней управления [1].

Эффективный менеджмент опирается на цикл Деминга (*PDCA* – планируй, делай, проверяй, действуй). Информационные технологии пронизывают каждый из этих этапов:

1. Планирование: Использование предиктивной аналитики и экономико–математических моделей для прогнозирования спроса, моделирования сценариев развития рынка и оптимизации бюджетов.

2. Исполнение: Автоматизация производственных и логистических процессов через внедрение MES (Manufacturing Execution Systems) и WMS (Warehouse Management Systems).

3. Контроль: Мониторинг ключевых показателей эффективности (KPI) в режиме реального времени с помощью BI (Business Intelligence) дашбордов, исключающий временные лаги при получении отчетности.

4. Корректировка: Оперативное реагирование на отклонения, основанное на автоматических алертах систем мониторинга.

Развитие информационного менеджмента связано с организацией системы обработки не только структурированных данных, но и знаний, последовательным их развитием до уровня интегрированных автоматизированных систем управления, охватывающих предприятие как вертикально (от цеха до совета директоров), так и горизонтально (сквозные процессы между отделами).

Современный инструментарий для создания единого информационного поля предприятия включает несколько критически важных слоев:

1. Интегрированные системы планирования ресурсов (ERP) Системы класса ERP (например, решения 1С, SAP, «Галактика») объединяют финансы, закупки, производство и управление персоналом в единую базу данных. Это устраняет проблему дублирования информации и обеспечивает менеджеров достоверной картиной состояния активов компании в любой момент времени. Согласно исследованиям, применение таких средств в финансовых расчетах достигает 42 %, а в управлении закупками – 31 %.

2. Технологии больших данных (Big Data) и аналитика Переход к управлению на основе данных требует инструментов для работы с огромными массивами неструктурированной информации. Технологии работы с большими данными позволяют выявлять скрытые закономерности потребительского поведения и оптимизировать внутренние процессы. Несмотря на высокий потенциал, на текущий момент эти технологии применяют лишь около 5 % компаний, что свидетельствует о значительном потенциале роста конкурентоспособности для первопроходцев.

3. Искусственный интеллект (ИИ) и машинное обучение ИИ выступает инструментом усиления когнитивных способностей менеджера. Алгоритмы берут на себя обработку типовых запросов, распознавание образов (в контроле качества или безопасности) и формирование рекомендаций. В России ИИ пока подключают в основном к маркетинговым задачам (около 3 % компаний), однако вектор смещается в сторону стратегического планирования и управления рисками.

4. Системы совместной работы и коммуникации Облачные платформы и корпоративные мессенджеры формируют единое пространство взаимодействия распределенных команд, что напрямую влияет на скорость принятия решений и снижает транзакционные издержки внутри организации.

Результаты исследования.

Внедрение цифровых инструментов влечет за собой качественные изменения в содержании труда руководителя:

– Смещение фокуса с контроля на координацию. Поскольку операционный контроль (учет рабочего времени, статус выполнения задач) берет на себя программное обеспечение, менеджер освобождается от микроменеджмента. Его ключевой задачей становится устранение межфункциональных барьеров и развитие человеческого капитала.

– Повышение скорости и качества решений. Доступ к актуальным данным в формате Real–time *BI* позволяет сократить цикл принятия стратегических решений с недель до часов. Экспертные системы помогают минимизировать влияние когнитивных искажений человека.

– Изменение организационной структуры. Жесткие иерархические пирамиды уступают место гибким сетевым структурам (матричным, проектным, адхократиям), где потоки информации движутся беспрепятственно во всех направлениях.

– Управление знаниями. ИТ–инструменты (корпоративные базы знаний, системы дистанционного обучения) превращают индивидуальный опыт сотрудников в общедоступный актив компании, снижая риски потери экспертизы при увольнении специалистов.

Статистика подтверждает глубину проникновения технологий: программные средства для рабочих процессов используют 79 % организаций. При этом половина предприятий применяет их в информационной безопасности, а каждая четвертая – в обучении сотрудников. Инструменты защиты данных установлены в 72 % организаций, чаще всего это строгая многофакторная аутентификация (60 %).

Однако интеграция ИТ сопряжена с серьезными вызовами, требующими управленческой воли [4, с. 143]:

– Цифровой разрыв компетенций: нехватка руководителей, способных интерпретировать данные и управлять алгоритмами.

– Проблема грязных данных: принцип GIGO (Garbage In, Garbage Out) – некачественные исходные данные делают бесполезными самые дорогие аналитические системы.

– Сопротивление изменениям: саботаж со стороны персонала, привыкшего к бумажному документообороту и интуитивному управлению.

– Кибербезопасность: расширение поверхности атаки при переходе на облачные сервисы и удаленную работу [5, с. 535].

Для преодоления этих барьеров необходим комплексный подход, включающий реинжиниринг бизнес–процессов еще до внедрения программного обеспечения и непрерывное повышение квалификации управленческого звена

В заключении стоит отметить, что информационные технологии сегодня являются не просто вспомогательным средством, а экзистенциальным условием выживания и развития бизнеса. Эффективный менеджмент трансформировался из искусства интуиции в дисциплину точного измерения и анализа. Компании, формирующие на базе ИТ высокоэффективные информационно–управленческие технологии, получают возможность адаптироваться к современным условиям с минимальными потерями.

Список использованных источников

1. Подопригора, М.Г. Информационные технологии как инструмент достижения личной эффективности современного руководителя / М.Г. Подопригора, Д.Р. Суворова // Креативная экономика. – 2022. – Т. 16, № 9. – С. 3345–3362.

2. Стоякова К.Л., Рожкова О.А. Управление проектами в сфере информационных технологий». Рассматривают организационные структуры, сетевые модели и методологии управления IT–проектами//Монография (издательство «Инфра–Инженерия») – 2026. – 174 с.

3. Цифровые технологии в 2025 году применяли 80 % организаций Коми // Progoroduhta.ru.

4. Царегородцева, Е.Ю. Значение информационных систем для современного общества / Е.Ю. Царегородцева // Культура. Наука. Образование. – 2024. – № 2(71). – С. 143–148.

5. Царегородцева, Е.Ю. Технологии защиты информации в образовательном процессе / Е.Ю. Царегородцева, Н.А. Семушева // Проблемы и пути развития профессионального образования: Сборник статей Всероссийской научно–методической конференции, Иркутск, 13–15 ноября 2024 года. – Иркутск: Иркутский государственный университет путей сообщения, 2025. – С. 535–538.

INFORMATION TECHNOLOGY AS A TOOL FOR EFFECTIVE MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION OF THE ECONOMY

E.Yu. Tsaregorodtseva, O.M. Zaitseva

Irkutsk State Transport University,
Irkutsk, Russia

This article examines the role of information technology (IT) as a fundamental tool for improving the effectiveness of modern management. It analyzes the transition from traditional automation of routine operations to the concept of information management and data–driven management.

Particular attention is paid to the impact of artificial intelligence, big data, and integrated systems (ERP, CRM) on the transformation of organizational structures, management decision–making, and key business performance indicators.**Key words:** modern pedagogy, digitalization of education, digital didactics, teacher–navigator, learning motivation, inclusion, value crisis, national identity.

Keywords: information technology, management, management efficiency, digital transformation, ERP systems, artificial intelligence, big data, information management.

УДК 004.9:65.01

УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИЯМИ В ОБРАЗОВАНИИ: ОТ ЦИФРОВИЗАЦИИ К СУВЕРЕННОЙ ПЕДАГОГИЧЕСКОЙ МОДЕЛИ

Е.Ю. Царегородцева

Иркутский государственный университет путей сообщения, г. Иркутск, Россия

В статье рассматриваются теоретические и практические аспекты управления инновационными процессами в системе образования Российской Федерации. Анализируется переход от фрагментарного внедрения цифровых инструментов к системной трансформации образовательных экосистем на основе искусственного интеллекта, анализа больших данных и адаптивного обучения.

Особое внимание уделяется управленческим механизмам преодоления сопротивления персонала, мотивации профессорско–преподавательского состава и выстраиванию научно–образовательных центров как драйверов регионального развития.

Ключевые слова: управление инновациями, образовательная политика, цифровая зрелость, искусственный интеллект в обучении, человеческий капитал, суверенитет образования, научно–образовательные центры (НОЦ).

Современный этап развития российской государственности характеризуется запросом на формирование суверенной экономики знаний. Образование выступает ключевым институтом воспроизводства человеческого капитала, способного отвечать на вызовы технологического прогресса. Управление инновациями в этой сфере перестает быть локальной задачей отдельных вузов или школ и становится элементом национальной стратегии безопасности.

Актуальность темы обусловлена необходимостью достижения «цифровой зрелости» социальной сферы к 2030 году, что предполагает автоматизацию транзакций на единых платформах и переход к управлению на основе данных с использованием машинного обучения. Однако технологическая база не гарантирует качества; критическим фактором успеха остается эффективность менеджмента, способного интегрировать новые инструменты в живую ткань педагогического процесса [1].

Инновация в образовании – это не просто внедрение нового оборудования, а качественное изменение образовательного результата через трансформацию содержания программ, методов преподавания и организационной культуры.

Процессное управление инновациями базируется на следующих этапах:

1. Генерация идей: мониторинг глобальных трендов и внутренних потребностей рынка труда РФ.

2. Отбор и экспертиза: фильтрация инициатив через призму национальных интересов и сохранения фундаментальности российского образования.

3. Пилотирование: запуск проектов на базе передовых площадок (например, Университетских консорциумов).

4. Масштабирование: тиражирование успешных практик с учетом региональной специфики.

В отличие от западных моделей, ориентированных преимущественно на коммерциализацию EdTech, российская модель управления делает акцент на ценностно–смысловом наполнении контента при сохранении восприимчивости ко всему новому.

Ключевые направления инновационных преобразований

На текущем этапе государственное управление концентрирует ресурсы на нескольких стратегических векторах:

1. Интеграция технологий ИИ и Big Data Переход от статичных электронных учебников к интеллектуальным тьюторам. Системы на базе нейросетей позволяют персонализировать траекторию студента, выявлять пробелы в знаниях в режиме реального времени и снижать рутинную нагрузку на преподавателей по проверке работ. Управленческая задача здесь заключается в разработке стандартов этичного применения ИИ и защите персональных данных обучающихся.

2. Формирование мощных научно–образовательных центров (НОЦ) Создание региональных точек роста, где наука, образование и индустриальный бизнес решают совместные задачи. Управление такими центрами требует новых компетенций: руководители должны уметь привлекать дополнительное федеральное финансирование, координировать работу ученых разных дисциплин и обеспечивать самореализацию молодежи на стыке наук.

3. Трансформация педагогических кадров Смысл управленческих решений состоит в повышении качества образования через создание современных условий для работы преподавателей. Инновации организуются людьми, следовательно, их успех зависит от профессионального развития педагогов и управленцев. Без мотивированной готовности профессорско–преподавательского состава внедрять цифровые мультимедийные материалы любые ИТ–инвестиции останутся формальностью.

Результаты исследования.

Несмотря на политическую волю высшего руководства страны, стремящегося внедрять инновации максимально эффективно и широко,2 источника система сталкивается с рядом вызовов [5]:

– Инерционность академической среды: консерватизм кафедр и бюрократическое сопротивление изменениям расписания и нагрузки.

– Дефицит менеджерских компетенций: директора школ и ректоры часто являются сильными педагогами, но слабыми проектными менеджерами.

– Разрыв между скоростью обновления техники и скоростью обновления мышления.

Для преодоления этих барьеров современная практика управления предлагает следующие инструменты:

– Грантовая поддержка лидеров: выделение целевых средств лучшим кафедрам и лабораториям, которые способны добиваться весомых результатов и вести научный поиск.

– Корпоративный университет для руководителей: обучение директоров образовательных организаций методологиям бережливого производства (Lean) и гибкого управления (Agile).

– Цифровые двойники образовательных учреждений: моделирование последствий управленческих решений (например, изменения учебного плана) на виртуальной копии школы или вуза до их фактического внедрения.

Государство задает рамку инновационного развития. Как отмечают первые лица государства, Россия обладает уникальными педагогическими традициями, которые необходимо сохранять, дополняя современными технологиями.2 источника Управление инновациями со стороны профильных министерств сегодня строится на принципе разумного патернализма: государство обеспечивает инфраструктурный каркас (высокоскоростной интернет, отечественное ПО), но оставляет пространство для инициативы снизу, поддерживая сильные коллективы, способные обучать студентов на стыке самых разных научных направлений [6, с. 143].

Управление инновациями в российском образовании переходит в фазу зрелости. Эпоха точечных экспериментов сменяется системным проектированием образовательной среды будущего. Эффективность этого процесса определяется способностью управленцев всех уровней опираться одновременно на достижения науки, потребности общества и сохранение культурной идентичности. Успех реализации стратегии «цифровой зрелости» к 2030 году будет зависеть не столько от количества закупленных серверов, сколько от способности сформировать новый класс педагогических лидеров, владеющих инструментами проектного и цифрового менеджмента [7, с. 535].

Список использованных источников

1. Распоряжение Правительства РФ от 05.07.2025 N 1805–р <Об утверждении стратегического направления в области цифровой трансформации науки и высшего образования до 2030 года и признании утратившим силу распоряжения Правительства РФ от 21.12.2021 N 3759–р//Консультант Плюс – Режим доступа: https://www.consultant.ru/law/hotdocs/89944.html

2. Заявления Президента РФ В.В. Путина о внедрении инноваций, суверенитете и поддержке сильных коллективов исследователей // Новости Mail.ru.

3. Цифровые технологии в 2025 году применяли 80 % организаций Коми // Progoroduhta.ru.

4. Гришина И.В., Волков В.Н. Методология исследования изменений во внутришкольном управлении//Непрерывное образование: XXI век. – 2025 – №1.

5. Правдюк В.Н., Бережнова О.В., Лысак О.Г. Повышение квалификации учителей в условиях дополнительного профессионального образования (в контексте интеграции инновационных подходов к кадрам)// Сборник материалов /

Научная статья на портале sci.ru (рассматриваются вопросы подготовки управленческих и педагогических кадров как основы внедрения инноваций). –2024 – № 1(44) – с. 4 – 9.

6. Царегородцева, Е.Ю. Значение информационных систем для современного общества / Е.Ю. Царегородцева // Культура. Наука. Образование. – 2024. – № 2(71). – С. 143–148.

7. Царегородцева, Е.Ю. Технологии защиты информации в образовательном процессе / Е.Ю. Царегородцева, Н.А. Семушева // Проблемы и пути развития профессионального образования: Сборник статей Всероссийской научно–методической конференции, Иркутск, 13–15 ноября 2024 года. – Иркутск: Иркутский государственный университет путей сообщения, 2025. – С. 535–538.

INNOVATION MANAGEMENT IN EDUCATION: FROM DIGITALIZATION TO A SOVEREIGN PEDAGOGICAL MODEL

E.Yu. Tsaregorodtseva

Irkutsk State Transport University,
Irkutsk, Russia

The article examines the theoretical and practical aspects of innovation process management in the education system of the Russian Federation. The transition from the fragmented introduction of digital tools to the systemic transformation of educational ecosystems based on artificial intelligence, big data analysis and adaptive learning is analyzed.

Special attention is paid to management mechanisms for overcoming staff resistance, motivating faculty, and building research and educational centers as drivers of regional development.

Keywords: innovation management, educational policy, digital maturity, artificial intelligence in education, human capital, sovereignty of education, scientific and educational centers (RECs).

УДК 347.4

ПРАВОВОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ ТОРГОВ В ЭЛЕКТРОННОЙ ФОРМЕ. ПРОБЛЕМЫ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ

М.А. Часпиева[1], Д.С. Тураева[1], Э.С–М. Ахъядов[2]

[1]Грозненский государственный нефтяной технический университет им. М.Д. Миллионщикова,
[2]Чеченский государственный университет им. А.А. Кадырова,
г. Грозный, Россия

В статье рассматриваются теоретические и практические проблемы правового регулирования торгов в электронной форме. Особое внимание уделено правовой природе торгов как способа заключения гражданско–правового дого-

вора, особенностям электронного аукциона, а также проблемам проведения торгов по приватизации государственного и муниципального имущества. Обосновывается вывод о том, что электронная форма торгов повышает прозрачность, доступность и конкурентность процедур, но одновременно выявляет новые правовые и организационные сложности. К числу таких сложностей относятся отсутствие универсального законодательного определения торгов, неодинаковая судебная оценка конкурентных процедур, недостаточная регламентация действий организатора при уклонении победителя от заключения договора, а также технические проблемы взаимодействия официальных информационных ресурсов и электронных площадок.

Ключевые слова: Торги, электронная форма, электронный аукцион, гражданско–правовой договор, приватизация, государственное имущество, муниципальное имущество, электронная площадка, конкурентная процедура.

Торги в электронной форме стали одним из наиболее заметных направлений развития гражданского оборота и публичных закупочных процедур. Их распространение связано с общей цифровизацией правовых отношений, стремлением повысить прозрачность выбора контрагента, снизить коррупционные риски и обеспечить более широкий доступ участников к конкурентным процедурам. Электронный формат постепенно перестал восприниматься как техническое дополнение к традиционным торгам. Он превратился в самостоятельную организационно–правовую среду, где порядок подачи заявок, фиксация предложений, аккредитация участников, внесение обеспечения и заключение договора зависят от работы цифровой инфраструктуры.

Актуальность темы определяется тем, что электронные торги используются в разных сферах. Они применяются при государственных и муниципальных закупках, приватизации имущества, продаже имущественных прав, заключении договоров аренды и иных договорах, где требуется конкурентный выбор контрагента. При этом правовое регулирование таких процедур остается неоднородным. Общие положения Гражданского кодекса Российской Федерации о торгах сочетаются со специальными законами и подзаконными актами, регулирующими отдельные виды электронных процедур. В результате на практике возникают вопросы о соотношении торгов и договора, правовом значении протокола, последствиях уклонения победителя, статусе электронной площадки и допустимых пределах усмотрения организатора.

Правовая природа торгов как способа заключения договора

Торги традиционно рассматриваются как особый способ заключения договора, при котором контрагент определяется не путем индивидуальных переговоров, а через состязание участников. Такая процедура предполагает заранее установленные правила, публичное или ограниченное приглашение к участию, сопоставление предложений и определение победителя по цене либо по совокупности критериев.

О.В. Хаузова указывает, что одной из основных проблем законодательства является отсутствие четкого определения торгов, а также неопределен-

ность в вопросе соотношения торгов и договора, заключенного по их результатам [3, с. 43]. Данная позиция представляется обоснованной, поскольку на практике именно неопределенность понятия торгов позволяет участникам оборота по–разному квалифицировать конкурентные процедуры. Одна и та же по существу процедура может называться запросом предложений, отбором, конкурсным предложением или иной формой выбора контрагента. При этом возникает вопрос, должны ли к ней применяться положения о торгах, если по содержанию она обладает признаками состязательности и направлена на заключение договора с победителем.

Ключевыми признаками торгов следует признать состязательность участников, заранее определенный порядок выявления победителя и обязанность заключить договор с лицом, выигравшим процедуру. Именно совокупность этих признаков отличает торги от обычных переговоров, сбора коммерческих предложений или предварительного изучения рынка. При отсутствии хотя бы одного из указанных элементов процедура теряет характер торгов в гражданско–правовом смысле.

Особое значение имеет разграничение торгов и договора, заключенного по их результатам. Торги выступают процедурой, а договор является итоговым правовым результатом. Между ними существует тесная связь, но они не совпадают по юридической природе. Нарушения процедуры торгов могут повлиять на действительность последующего договора, однако не всякий спор о договоре означает спор о торгах. Если нарушение связано с порядком допуска участников, извещением, оценкой заявок или определением победителя, речь идет о дефекте торгов. Если же конфликт касается исполнения уже заключенного договора, применяются общие нормы обязательственного права.

Электронная форма торгов и ее значение

Электронная форма изменила организационную модель торгов. Если традиционные торги строились на личном присутствии, бумажных документах и физическом обмене предложениями, то электронные торги основаны на использовании цифровой площадки, электронных документов, автоматизированной фиксации действий и удаленного участия. Такой формат расширяет круг потенциальных участников, снижает территориальные барьеры и позволяет быстрее обрабатывать информацию.

В закупочной сфере электронный аукцион изначально рассматривался как инструмент повышения открытости и противодействия коррупции. А.А. Михалкова отмечает, что электронный аукцион обеспечивает повышение конкурентности и прозрачности закупочной процедуры, а также влияет на эффективность расходования бюджетных средств [2, с. 135]. Этот вывод сохраняет значение и для современных электронных торгов, поскольку цифровая форма действительно позволяет уменьшить прямой контакт между заказчиком и участниками, фиксировать действия в системе и затруднять скрытое изменение условий процедуры.

Однако электронная форма сама по себе не устраняет всех правовых рисков. Напротив, она создает новые вопросы. Один из них связан со статусом

электронной площадки. Площадка не является стороной будущего договора, но именно через нее совершаются ключевые юридически значимые действия. От корректности ее работы зависит подача заявки, внесение обеспечения, участие в аукционе, получение уведомлений и фиксация итогов. Если технический сбой, ошибка оператора или недостаточная функциональность площадки влияют на результат торгов, возникает сложный вопрос о распределении ответственности между организатором, оператором и участником.

Еще одна проблема связана с обеспечением заявки. В электронных процедурах денежные средства часто блокируются на специальном счете или учитываются оператором площадки. Такая модель дисциплинирует участников, но при недостаточной регламентации может создавать чрезмерную финансовую нагрузку. Участник, не ставший победителем, заинтересован в быстром возврате или разблокировании средств. Организатор, напротив, стремится сохранить механизм защиты от уклонения победителя. Законодатель должен обеспечивать баланс между этими интересами, поскольку избыточное удержание средств снижает привлекательность участия в торгах, особенно для малого и среднего бизнеса.

Проблемы электронных торгов при приватизации имущества

Наиболее ярко практические сложности электронной формы проявляются при приватизации государственного и муниципального имущества. В этой сфере торги имеют не только гражданско–правовое, но и публичное значение. Они обеспечивают отчуждение имущества публичного собственника, пополнение бюджета, развитие конкуренции и вовлечение имущества в хозяйственный оборот.

Е.В. Королев связывает актуальность электронных приватизационных торгов с тем, что переход к электронной форме после изменений законодательства выявил технологические, теоретические, практические и правовые проблемы [1, с. 99]. Среди них особое значение имеет вопрос о действиях организатора, если победитель отказывается подписать договор купли–продажи. Такая ситуация приводит к затягиванию процедуры, дополнительным затратам и снижению эффективности приватизации.

Проблема уклонения победителя от заключения договора не является исключительно технической. Она затрагивает саму цель торгов. Если победитель может без серьезных последствий отказаться от заключения договора, конкурентная процедура теряет устойчивость. Другие участники несут расходы на подготовку заявки, организатор тратит административные и временные ресурсы, а имущество не переходит в оборот. В результате страдает не только продавец, но и публичный интерес.

Одним из возможных решений является закрепление четкой последовательности действий организатора. Закон должен определять, вправе ли организатор предложить заключение договора участнику, занявшему следующее место, обязан ли он признать торги несостоявшимися или может перейти к иной форме продажи. Отсутствие ясного алгоритма порождает разную практику и увеличивает риск оспаривания результатов.

Не менее важной является проблема информационного дублирования. Организатор вынужден размещать сведения на официальном ресурсе и на электронной площадке, если между ними отсутствует полноценная интеграция. Такая ситуация увеличивает вероятность технических ошибок, расхождений в сроках, несоответствия сведений и последующих споров. Для электронных торгов принципиальное значение имеет единое информационное пространство. Если сведения о торгах размещаются в нескольких системах, правовое значение должен иметь четко определенный источник, а передача данных между системами должна быть автоматизирована.

Теоретические и практические направления совершенствования

Совершенствование регулирования электронных торгов должно идти по нескольким направлениям. Первое направление связано с развитием общей теории торгов в гражданском праве. В ГК РФ целесообразно закрепить более точное определение торгов, указав на их состязательный характер, процедурную форму и обязательность заключения договора с победителем. Это позволило бы снизить количество споров о том, является ли конкретная процедура торгами, если организатор назвал ее иначе.

Второе направление касается правового статуса электронных площадок. Необходимо более точно определить их функции, обязанности и пределы ответственности. Оператор площадки не должен восприниматься только как технический посредник. Его действия могут иметь прямое значение для возникновения, изменения и прекращения прав участников торгов. Поэтому законодательное регулирование должно учитывать не только информационную, но и процедурную роль оператора.

Третье направление связано с защитой участников. Электронная форма должна обеспечивать равный доступ к процедуре, понятные требования к аккредитации, прозрачный порядок внесения и возврата обеспечения, а также эффективный механизм обжалования технических и организационных нарушений. Участник торгов должен понимать, какие действия считаются юридически значимыми, в какой момент заявка считается поданной, какие последствия наступают при техническом сбое и каким образом он может защитить свои права.

Четвертое направление относится к приватизационным торгам. Здесь требуется устранить пробелы в регулировании последствий отказа победителя от заключения договора. Возможным решением может быть закрепление права организатора предложить договор следующему участнику при условии, что такое правило заранее указано в извещении и документации. Также заслуживает внимания идея учета лиц, неоднократно уклонявшихся от заключения договора. Однако такой механизм должен быть построен аккуратно, чтобы не нарушить принцип равного доступа к торгам и не превратить ограничение в необоснованную санкцию.

Электронная форма торгов стала важным этапом развития гражданско–правовых и публично–правовых процедур выбора контрагента. Она повышает прозрачность, расширяет доступ участников, снижает территориальные огра-

ничения и позволяет фиксировать действия сторон в цифровой среде. Вместе с тем электронная форма не решает автоматически все проблемы торгов. Более того, она выявляет новые сложности, связанные с работой электронных площадок, обеспечением заявок, информационной интеграцией, уклонением победителя и неопределенностью правовых последствий отдельных процедурных нарушений.

Проведенный анализ позволяет сделать вывод, что центральной проблемой остается отсутствие единого теоретического и законодательного подхода к торгам как правовой процедуре. До тех пор пока в законодательстве не будет четко закреплено понятие торгов и их основные признаки, судебная практика будет сталкиваться с трудностями квалификации отдельных конкурентных процедур. Электронная форма усиливает эту проблему, поскольку внешнее наименование процедуры и ее техническая организация могут не совпадать с ее гражданско–правовой сущностью.

Для повышения эффективности электронных торгов необходимо развивать комплексное регулирование. Оно должно охватывать понятие торгов, статус электронной площадки, порядок защиты участников, правила возврата обеспечения, последствия отказа победителя от заключения договора и требования к информационной интеграции. Только при таком подходе электронные торги смогут выполнять свою основную функцию, состоящую в обеспечении честного, прозрачного и конкурентного заключения договора.

Список использованных источников

1. Королев Е.В. Теоретические и практические проблемы торгов по приватизации государственного и муниципального имущества в электронной форме // Пробелы в российском законодательстве. 2023. Т. 16. № 3. С. 98–102. EDN ELWIAB.

2. Михалкова А.А. Правовое регулирование электронного аукциона как основного способа размещения заказов // Вестник Югорского государственного университета. 2012. Вып. 1. № 24. С. 135–137.

3. Хаузова О.В. Заключение договора на торгах. Проблемы теории, законодательства и судебной практики // Universum. Экономика и юриспруденция. 2024. № 10. Вып. 120. С. 43–45.

LEGAL REGULATION OF ELECTRONIC BIDDING. PROBLEMS OF THEORY AND PRACTICE

M.A. Chaspieva[1], D.S. Turaeva[1], E.S.–M. Akhyadov[2]

[1] Grozny State Petroleum Technological University named after M.D. Millionshchikov,
[2] Chechen State University named after A.A. Kadyrov, Grozny, Russia

The article examines theoretical and practical problems of the legal regulation of electronic bidding. Special attention is paid to the legal nature of bidding as a

method of concluding a civil law contract, the specific features of electronic auctions, and the problems of conducting bidding procedures for the privatization of state and municipal property. The article substantiates the conclusion that the electronic form of bidding increases the transparency, accessibility, and competitiveness of procedures, but at the same time reveals new legal and organizational difficulties. These difficulties include the absence of a universal legislative definition of bidding, inconsistent judicial assessment of competitive procedures, insufficient regulation of the organizer's actions when the winner evades concluding the contract, and technical problems in the interaction between official information resources and electronic platforms.

Keywords: bidding, electronic form, electronic auction, civil law contract, privatization, state property, municipal property, electronic platform, competitive procedure.

УДК 347.4

ЦИФРОВИЗАЦИЯ ЭЛЕКТРОННЫХ ТОРГОВ В РОССИЙСКОМ ПРАВЕ. ПРОБЛЕМЫ ПРАВОВОГО СТАТУСА ЭЛЕКТРОННОЙ ПЛОЩАДКИ И ЗАЩИТЫ УЧАСТНИКОВ

М.А. Часпиева[1], Д.С. Тураева[1], Э.С–М. Ахъядов[2]

[1]Грозненский государственный нефтяной технический университет им. М.Д. Миллионщикова,
[2]Чеченский государственный университет им. А.А. Кадырова,
г. Грозный, Россия

В статье рассматриваются проблемы правового регулирования электронных торгов в условиях цифровизации гражданского оборота и публичных процедур. Особое внимание уделено правовому статусу электронной торговой площадки, роли оператора, обеспечению равного доступа участников, а также проведению электронных торгов по продаже и аренде земельных участков, находящихся в государственной или муниципальной собственности. Обосновывается вывод о том, что электронная форма торгов повышает прозрачность, скорость и доступность конкурентных процедур, однако не устраняет риски злоупотреблений, технических сбоев, согласованных действий участников и неопределенности правового положения оператора площадки. Сделан вывод о необходимости унификации правового регулирования электронных торгов и более точного закрепления обязанностей операторов электронных площадок.

Ключевые слова: Электронные торги, цифровизация, электронная торговая площадка, оператор электронной площадки, публичные нужды, земельный участок, государственная собственность, муниципальная собственность, конкуренция, гражданское право.

DIGITALIZATION OF ELECTRONIC BIDDING IN RUSSIAN LAW. PROBLEMS OF THE LEGAL STATUS OF THE ELECTRONIC PLATFORM AND PROTECTION OF PARTICIPANTS

M.A. Chaspieva[1], D.S. Turaeva[1], E.S.–M. Akhyadov[2]

[1] Grozny State Petroleum Technological University named after M.D. Millionshchikov,
[2] Chechen State University named after A.A. Kadyrov, Grozny, Russia

The article examines the problems of legal regulation of electronic bidding in the context of the digitalization of civil transactions and public procedures. Special attention is paid to the legal status of the electronic trading platform, the role of the operator, ensuring equal access for participants, as well as the conduct of electronic bidding for the sale and lease of land plots owned by the state or a municipality. The article substantiates the conclusion that the electronic form of bidding increases the transparency, speed, and accessibility of competitive procedures; however, it does not eliminate the risks of abuse, technical failures, concerted actions by participants, and uncertainty regarding the legal status of the platform operator. The conclusion is made that it is necessary to unify the legal regulation of electronic bidding and to define more precisely the obligations of electronic platform operators.

Keywords: electronic bidding, digitalization, electronic trading platform, electronic platform operator, public needs, land plot, state property, municipal property, competition, civil law. bidding, electronic form, electronic auction, civil law contract, privatization, state property, municipal property, electronic platform, competitive procedure.

Электронные торги стали одним из наиболее заметных проявлений цифровизации гражданского оборота. Если ранее электронная форма воспринималась преимущественно как технический способ подачи заявок и фиксации предложений, то сегодня она фактически изменила саму модель конкурентного выбора контрагента. Электронная площадка стала пространством, где соединяются интересы организатора торгов, участников, публичного собственника, заказчика и оператора цифровой инфраструктуры.

Актуальность темы определяется тем, что электронные торги применяются в разных сферах. Они используются при закупках для государственных и муниципальных нужд, продаже и аренде публичного имущества, предоставлении земельных участков, реализации имущества должников, а также в иных процедурах, где требуется открытый или ограниченный конкурентный отбор. Расширение таких процедур повышает доступность участия, снижает территориальные барьеры и позволяет фиксировать действия участников в цифровой среде.

Однако цифровизация не означает автоматического устранения правовых проблем. Напротив, переход к электронной форме выявляет новые вопросы. К ним относятся правовая природа электронной площадки, ответственность опе-

ратора, фиксация технических сбоев, проверка добросовестности участников, борьба со сговорами, обеспечение равного доступа и единообразие процедур в разных сферах. В этих условиях требуется не только развитие технической инфраструктуры, но и более точная юридическая настройка электронных торгов.

Цифровизация торгов и потребность в унификации регулирования

Электронные торги находятся на пересечении частноправового и публично–правового регулирования. В одних случаях они служат способом заключения гражданско–правового договора, в других выступают элементом реализации публичных функций государства или муниципального образования. Такая двойственная природа усложняет регулирование, поскольку общие нормы гражданского права о торгах дополняются специальными законами и подзаконными актами.

Л.Ф. Гатаулина отмечает, что электронные торги охватывают как частноправовую, так и публично–правовую сферу, а действующее регулирование нуждается в унификации норм, направленных на достижение общих целей электронных торгов [1, с. 284]. Данный вывод представляется важным, поскольку в разных сферах электронные процедуры решают сходные задачи. Они должны обеспечивать открытость, состязательность, равный доступ, проверяемость действий, защиту от недобросовестной конкуренции и достоверную фиксацию результатов.

Проблема состоит в том, что законодательство часто регулирует отдельные виды электронных торгов фрагментарно. Закупки, приватизация, земельные аукционы и иные процедуры имеют собственные правила, но не всегда используют единый понятийный аппарат. В результате один и тот же по смыслу элемент процедуры может называться по–разному, а статус участников, оператора площадки и организатора определяется неодинаково. Такая разрозненность снижает предсказуемость правоприменения.

Унификация не должна означать полного стирания различий между видами торгов. Очевидно, что закупка для публичных нужд и продажа земельного участка имеют разную экономическую и правовую природу. Однако базовые правила цифровой процедуры могут быть общими. К ним относятся требования к размещению извещения, подаче заявки, идентификации участника, внесению обеспечения, фиксации ценовых предложений, подписанию протокола, устранению технических сбоев и обжалованию действий оператора.

Авторская позиция состоит в том, что электронные торги нуждаются в общей правовой рамке. Такая рамка должна закреплять не только технические действия, но и юридические последствия электронных операций. Важно определить, в какой момент заявка считается поданной, когда предложение участника становится юридически значимым, как подтверждается сбой, кто несет риск недоступности площадки и каким образом восстанавливаются права участника, если техническая ошибка повлияла на результат торгов.

Правовая роль электронной торговой площадки

Одним из центральных вопросов электронных торгов является статус электронной торговой площадки. В обычном восприятии она выглядит как ин-

тернет–ресурс, через который подаются заявки и проводятся процедуры. Но такое понимание слишком узкое. Электронная площадка не просто размещает информацию. Она обеспечивает допуск к процедуре, идентификацию участников, передачу сообщений, фиксацию времени совершения действий, проведение аукционного шага, хранение документов и формирование цифрового следа торгов.

Г.Г. Титова указывает, что электронная торговая площадка выступает инструментом заключения и исполнения публичных контрактов, а правовая природа действий оператора площадки в пользу участника конкурентных торгов требует самостоятельного анализа [3, с. 12]. Такой подход позволяет увидеть, что оператор электронной площадки занимает более сложное положение, чем обычный технический посредник.

Оператор площадки действует от собственного имени, обеспечивает работу цифровой системы, устанавливает регламент, проводит аккредитацию или обеспечивает доступ участника, принимает и передает информацию. При этом он не является стороной договора, заключаемого по итогам торгов. Такая конструкция создает особую трехзвенную модель отношений. Организатор заинтересован в проведении процедуры, участник стремится получить право на заключение договора, а оператор обеспечивает цифровую среду, без которой процедура невозможна.

Отнесение отношений между оператором и участником только к техническим услугам недостаточно. В этих отношениях присутствует организационно–правовой элемент. Участник присоединяется к регламенту площадки, принимает заранее установленные правила и фактически зависит от их содержания. Возможность изменить условия такого присоединения обычно отсутствует. Поэтому регламент электронной площадки должен оцениваться не только как внутренний документ оператора, но и как источник правил, влияющих на реализацию гражданских прав участников торгов.

Практическое значение имеет вопрос ответственности оператора. Если участник не смог подать заявку из–за сбоя, если предложение не было зафиксировано системой, если информация поступила с задержкой или если функционал площадки создал преимущество одному участнику, возникает вопрос о нарушении равенства доступа. В таких ситуациях оператор не может быть полностью выведен за пределы правовой ответственности. Его действия или бездействие способны повлиять на результат торгов, а значит, должны получать юридическую оценку.

Электронные торги с публичными земельными участками

Особое место в системе электронных торгов занимают процедуры по продаже и аренде земельных участков, находящихся в государственной или муниципальной собственности. Земля является объектом, имеющим не только имущественную, но и социально–экономическую ценность. Поэтому порядок предоставления таких участков должен обеспечивать не просто формальное заключение договора, а рациональное вовлечение земли в оборот.

М.В. Кузьмина и М.С. Родионова отмечают, что электронные торги по продаже и аренде публичных земельных участков обладают перспективой дальнейшего развития, однако в данной сфере сохраняется пробел, связанный с необходимостью нормативного урегулирования порядка проведения таких аукционов в электронной форме [2, с. 3]. Эта проблема особенно значима, поскольку отсутствие полноценного процедурного регулирования снижает правовую определенность для организаторов и участников.

Электронная форма в земельных торгах имеет очевидные преимущества. Она расширяет круг участников, позволяет привлекать лиц из других регионов, ускоряет обмен документами и повышает доступность информации о лотах. Кроме того, электронная процедура создает условия для более быстрого выбора заинтересованного лица, которое будет использовать участок в хозяйственном обороте. Для публичного собственника это важно, поскольку длительное неиспользование земли снижает экономический эффект от распоряжения имуществом.

Вместе с тем электронные земельные торги связаны с рядом рисков. Один из них состоит в технической уязвимости процедуры. Сбой программы, невозможность своевременно подать ценовое предложение, ошибка при отображении данных или некорректная фиксация времени могут повлиять на результат. Другой риск связан со злоупотреблениями участников, включая искусственное создание видимости конкуренции, согласованные действия, резкое повышение цены с последующим отказом от заключения договора и блокирование участия добросовестных претендентов.

Такие проблемы показывают, что электронная форма не равна добросовестной конкуренции. Она создает лучшие условия для контроля, но не устраняет человеческий фактор и экономическую заинтересованность в обходе правил. Поэтому для земельных торгов важно не только перевести процедуру в цифровой формат, но и закрепить действенные механизмы ответственности за недобросовестное поведение.

Проблемы защиты участников электронных торгов

Защита участников электронных торгов должна строиться на нескольких принципах. Первый принцип связан с равным доступом. Участник не должен сталкиваться с необоснованными техническими, финансовыми или организационными препятствиями. Требования к регистрации, аккредитации, электронной подписи и подаче заявки должны быть понятными, проверяемыми и соразмерными цели торгов.

Второй принцип выражается в прозрачности правил. Участник должен заранее знать порядок проведения процедуры, критерии допуска, шаг аукциона, сроки подачи предложений, последствия технического сбоя и основания отклонения заявки. Нельзя допускать ситуацию, при которой существенные правила определяются только регламентом площадки и могут быть изменены без достаточной публичности.

Третий принцип касается фиксации цифровых действий. Электронная процедура должна оставлять проверяемый след. Время подачи заявки, момент

поступления предложения, действия оператора, уведомления организатора и результаты торгов должны быть зафиксированы так, чтобы в случае спора можно было восстановить реальную картину событий. Без надежной фиксации цифровая форма теряет свое главное преимущество.

Четвертый принцип связан с ответственностью. Нарушения при проведении электронных торгов могут исходить от разных субъектов. Организатор может неправомерно отказать в допуске. Участники могут вступить в согласованные действия. Оператор может не обеспечить надлежащую работу площадки. Поэтому система защиты должна учитывать множественность субъектов и распределять ответственность в зависимости от характера нарушения.

Возможные направления совершенствования

Совершенствование регулирования электронных торгов должно учитывать межотраслевой характер этой сферы. Нельзя ограничиться только изменениями в закупочном или земельном законодательстве. Требуется более общий подход, который позволит сформировать единые базовые правила электронных конкурентных процедур.

Во–первых, необходимо закрепить легальное понятие электронных торгов. Такое понятие должно отражать состязательность, цифровую форму, использование электронной площадки, юридическую значимость действий участников и направленность процедуры на заключение договора или предоставление имущественного права.

Во–вторых, требуется уточнить статус оператора электронной площадки. Закон должен закреплять его обязанности по обеспечению доступности, бесперебойности, сохранности данных, равного доступа участников и достоверной фиксации действий. При этом ответственность оператора должна наступать не за любой технический сбой, а за те нарушения, которые связаны с ненадлежащей организацией работы площадки и повлияли или могли повлиять на результат торгов.

В–третьих, необходимо развивать правила противодействия злоупотреблениям. Электронные торги должны сопровождаться механизмами выявления согласованных действий, резкого искусственного изменения цены, уклонения победителя и повторяющегося недобросовестного поведения. Такие механизмы должны быть аккуратными, чтобы не ограничивать честную конкуренцию, но достаточно эффективными для защиты публичного интереса.

В–четвертых, следует обеспечить интеграцию информационных систем. Если сведения о торгах размещаются на разных ресурсах, должна быть исключена возможность расхождений. Единое цифровое пространство позволит снизить количество ошибок, ускорить проверку данных и повысить доверие участников к процедуре.

Заключение

Электронные торги являются важным элементом современного гражданского оборота и публичного управления. Их развитие отражает общий переход правовых процедур в цифровую среду. Электронная форма действительно повышает прозрачность, расширяет доступ участников, ускоряет обмен информа-

цией и снижает часть коррупционных рисков. Однако она не устраняет правовые проблемы автоматически.

Проведенный анализ позволяет сделать вывод, что главные трудности связаны с отсутствием единого подхода к регулированию электронных торгов, неопределенностью статуса электронной площадки, недостаточной ответственностью оператора, техническими рисками и сохранением возможностей для недобросовестного поведения участников. Особенно заметно эти проблемы проявляются при торгах с публичным имуществом и земельными участками, где результат процедуры имеет не только частный, но и общественный интерес.

Для повышения эффективности электронных торгов требуется унификация базовых правил, закрепление юридического статуса оператора, развитие механизмов фиксации цифровых действий и усиление защиты добросовестных участников. Только при таком подходе электронные торги смогут выполнять свое назначение как прозрачный, конкурентный и правовой способ выбора контрагента.

Список использованных источников

1. Гатаулина Л.Ф. Особенности цифровизации отношений в сфере проведения электронных торгов // Образование и право. 2023. № 3. С. 284–288. DOI 10.24412/2076–1503–2023–3–284–288.

2. Кузьмина М.В., Родионова М.С. Правовая природа электронных торгов по продаже и аренде земельного участка, находящегося в государственной или муниципальной собственности // Актуальные проблемы современности. Наука и общество. 2022. № 2. С. 3–7.

3. Титова Г.Г. Гражданско–правовая роль электронной торговой площадки в определении поставщика товаров для публичных нужд // Аграрное и земельное право. 2019. № 4. С. 12–15.

УДК 343.91

МЕХАНИЗМ ИНДИВИДУАЛЬНОГО ПРЕСТУПНОГО ПОВЕДЕНИЯ ЛИЦ, СОВЕРШАЮЩИХ МОШЕННИЧЕСТВО С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ИНФОРМАЦИОННО–ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

Ф.И. Чубанов

Сургутский государственный университет,
г. Сургут, Россия

Статья посвящена исследованию механизма индивидуального преступного поведения кибермошенников. Анализируются личностные характеристики, мотивационная структура и поведенческие паттерны злоумышленников, а также роль способа совершения преступления как системообразующего элемента механизма. Рассматриваются социально–демографические, психологические и

профессиональные особенности личности преступника, определяющие формирование и реализацию преступного умысла в цифровой среде.

Ключевые слова: кибермошенничество, механизм преступного поведения, личность преступника, социальная инженерия, поведенческие паттерны.

Механизм индивидуального преступного поведения представляет собой сложную динамическую систему, включающую мотивацию, планирование, реализацию и посткриминальное поведение субъекта. В условиях стремительной цифровизации общественных отношений указанный механизм приобретает качественно новые черты, обусловленные спецификой киберпространства как среды совершения преступлений. Ключевыми криминогенными особенностями киберпространства выступают анонимность, опосредованность коммуникации и снижение уровня социального контроля, что существенно трансформирует психологическое содержание взаимосвязей между преступником и жертвой. Цель настоящей статьи – систематизировать современные научные представления о механизме индивидуального преступного поведения лиц, совершающих мошенничество с использованием информационно–телекоммуникационных технологий, и выявить его системообразующие элементы [1].

Криминологическая характеристика личности современного кибермошенника имеет ряд специфических черт, отличающих его от традиционных преступников. Согласно данным Генеральной прокуратуры, типичный социально–демографический портрет осуждённого за IT–мошенничество характеризуется следующими признаками: это мужчина молодого возраста, с высокой вероятностью не имеющий постоянного места работы или учёбы, но при этом обладающий достаточно высоким уровнем образования. Возрастной диапазон злоумышленников распределяется следующим образом: 33 % составляют лица от 14 до 20 лет, 54 % – от 20 до 40 лет, 13 % – старше 40 лет. Примечательно, что исследования опровергают устоявшийся стереотип о том, что интернет–мошенники – это преимущественно несовершеннолетние хакеры.

Половая структура демонстрирует значительное преобладание мужчин (в 5 раз чаще женщин), однако в последние годы наблюдается стремительный рост доли женщин среди злоумышленников, что связывают с профессиональной ориентацией должностей (кассир, секретарь, менеджер), предполагающих работу с автоматизированными компьютерными системами. Образовательный уровень большинства преступников характеризуется высшим или неоконченным высшим техническим образованием (53,7 %), а также иным высшим или неоконченным высшим образованием (19,2 %).

Психологический портрет современного кибермошенника включает ряд специфических черт. Сотрудники УБК МВД РФ отмечают, что аферисты внешне ничем не примечательны, легко сливаются с толпой, при этом очень хитры и изворотливы. Им свойственен нарциссизм, поскольку они уверены в своём превосходстве над гражданами. Они технически подкованы и в своей деятельности используют взломанные аккаунты, фишинговые сайты, поддельные документы, вредоносные программы и средства анонимности. Исследователи

дополняют этот портрет: кибермошенники характеризуются чётким и профессиональным формулированием задач при хаотическом бытовом поведении; развитым формально–логическим мышлением; стремлением говорить точно и однозначно с использованием компьютерного жаргона, малопонятного непрофессионалам. Отмечается также сниженная эмпатия к жертве и ориентация на манипулятивные технологии воздействия.

Анализ мотивов кибермошенников позволяет выделить несколько доминирующих побудительных факторов. Для одних категорий определяющими являются экономические факторы – безработица и тяжёлое материальное положение. Для других на первый план выходят психологические и идеологические мотивы: стремление к самоутверждению, демонстрация своего превосходства, протест против существующего порядка. Абсолютное большинство мошеннических действий в сети Интернет совершается из корыстных побуждений, количество преступлений из озорных или исследовательских целей крайне несущественно [2].

Важнейшей тенденцией современной киберпреступности является рост уровня организованности и профессионализации преступной деятельности. Происходит переход от индивидуальных эпизодических действий к устойчивым формам групповой преступности, в рамках которых преступления совершаются систематически с распределением функций между участниками. Организованные группы отличаются наличием внутренней структуры: технические исполнители, операторы коммуникации с жертвами, координаторы и лица, отвечающие за финансовые операции. Ролевая специализация повышает эффективность преступной деятельности, снижает риски выявления и обеспечивает воспроизводимость преступных схем [3].

Преступники подразделяются на две большие категории: лица, находящиеся с потерпевшим в деловых или трудовых отношениях (сотрудники, злоупотребляющие служебным положением: технический персонал, программисты, инженеры – 41,9 %, иные сотрудники – 20,2 %, бывшие сотрудники – 8,6 %), и лица, не имеющие деловых связей с потерпевшим (обладающие большими познаниями в сфере компьютерных технологий и руководствующиеся корыстными мотивами).

В механизме индивидуального преступного поведения кибермошенника системообразующим элементом выступает способ совершения преступления. В криминологической литературе выделяются три его основных свойства: действия должны совершаться в процессе преступного деяния; действия направлены на достижение преступного результата; в действиях отражаются индивидуальные особенности преступления. Специфика способа определяется дистанционным форматом взаимодействия, использованием психологических методов воздействия на жертву и ориентацией на минимизацию риска выявления [4].

Таким образом, механизм индивидуального преступного поведения лиц, совершающих мошенничество с использованием информационно–телекоммуникационных технологий, представляет собой сложную систему, детерминированную специфическими социально–демографическими, психологи-

ческими и профессиональными характеристиками личности. Типичный кибермошенник – это социально адаптированный мужчина молодого возраста с высоким уровнем образования, обладающий развитым формально–логическим мышлением и навыками социальной инженерии.

Список использованных источников

1. Дабаева, Д.Ю. Криминологическая характеристика личности преступника, совершившего мошенничество с использованием телекоммуникационных и компьютерных сетей / Д.Ю. Дабаева. – Текст: непосредственный // Молодой ученый. – 2022. – № 49 (444). – С. 354–358.

2. Дремлюга Р.И. Интернет–преступность. – Владивосток: изд–во Дальневосточного университета, 2023. – С. 63.

3. Ким Е.В., Ри П.Г. Личность преступника: криминологический анализ // Электронное научное издание «Ученые заметки ТОГУ», 2022. – Том 4. – № 4. – С. 402–407.

4. Шестаков Д.А. Криминология: учебник для вузов. – М.: «Юридический Центр Пресс», 2024. – 400 с.

THE MECHANISM OF INDIVIDUAL CRIMINAL BEHAVIOR OF PERSONS COMMITTING FRAUD USING INFORMATION AND TELECOMMUNICATION TECHNOLOGIES

F.I. Chubanov

Surgut State University,
Surgut, Russia

The article is devoted to the study of the mechanism of individual criminal behavior of cybercriminals. The personal characteristics, motivational structure and behavioral patterns of intruders are analyzed, as well as the role of the method of committing a crime as a system–forming element of the mechanism. The socio–demographic, psychological and professional characteristics of the criminal's personality that determine the formation and implementation of criminal intent in the digital environment are considered.

Keywords: cyberbullying, mechanism of criminal behavior, criminal personality, social engineering, behavioral patterns.

УДК 34

КОНЦЕПЦИЯ ВОССТАНОВИТЕЛЬНОГО ПРАВОСУДИЯ В КОНТЕКСТЕ ПРЕДУПРЕЖДЕНИЯ РЕЦИДИВНОЙ ПРЕСТУПНОСТИ НЕСОВЕРШЕННОЛЕТНИХ В РОССИИ

Ф.И. Чубанов

Сургутский государственный университет,
г. Сургут, Россия

Статья посвящена анализу восстановительного правосудия как механизма предупреждения рецидивной преступности несовершеннолетних в России. Рассматриваются теоретические основания концепции, правовые предпосылки внедрения медиативных процедур и эмпирические данные о её эффективности. Особое внимание уделяется психологическим аспектам переживания вины как определяющему основанию для индивидуализации восстановительных программ.

Ключевые слова: восстановительное правосудие, несовершеннолетние, медиация, рецидивная преступность, ювенальная юстиция.

В условиях роста криминальных проявлений среди подростков проблема рецидивной преступности несовершеннолетних приобретает особую остроту. По данным Генеральной прокуратуры, с января по ноябрь 2025 года было зарегистрировано 25,9 тыс. преступлений с участием несовершеннолетних, что на 10,9 % превышает аналогичные показатели 2024 года, а фигурантами уголовных дел стали более 14 тыс. подростков. Особую тревогу вызывают два нарастающих тренда: увеличение числа преступников, не достигших возраста уголовной ответственности, и рост количества несовершеннолетних, вовлекаемых в деятельность организованных преступных групп. В ответ на эти тенденции власти инициировали поправки в уголовное законодательство, расширившие перечень преступлений, за которые несовершеннолетних можно привлекать к ответственности с 14 лет. Однако, как показывает статистика, около 20 % несовершеннолетних к моменту совершения преступления уже имеют судимость, а почти 50 % обладают опытом взаимодействия с органами уголовно–исполнительной системы. Эти данные убедительно демонстрируют неэффективность сугубо карательного подхода и актуализируют поиск альтернативных стратегий. Цель настоящей статьи – анализ концепции восстановительного правосудия как инструмента предупреждения рецидивной преступности несовершеннолетних в России, выявление её теоретических оснований и оценка перспектив практической реализации [1].

Концепция восстановительного правосудия в отношении несовершеннолетних получила развитие в России в рамках Национальной стратегии действий в интересах детей, утверждённой Указом Президента РФ от 1 июня 2012 года, и последующего Десятилетия детства (2018–2027). Ключевыми идеями восстановительной юстиции являются создание условий для актуализации чувства вины

у несовершеннолетнего правонарушителя, осознания им последствий своего поступка и причинённого вреда, а также формирование мотивации к заглаживанию вреда и восстановлению социальных связей. В отличие от карательной модели правосудия, где подросток выступает пассивным объектом государственного воздействия, восстановительный подход рассматривает его как субъекта, главное действующее лицо, от которого зависит разрешение возникшей ситуации [2].

Как отмечает исследователь Л.В. Ковтуненко, правонарушитель проходит несколько стадий: от отрицания своей вины через самооправдательную позицию к её осознанию с последующими восстановительными действиями. Этот процесс требует индивидуального подхода, учитывающего специфику переживания вины несовершеннолетними. В ходе экспериментальной работы, проведённой на базе Центра временного содержания для несовершеннолетних правонарушителей в Пермском крае, было установлено, что для эффективной индивидуализации восстановительных программ необходимо принимать во внимание не только социально–демографические и криминологические характеристики подростков, но и их личностные особенности, включая уровень осознания ответственности за совершённый поступок. Участие несовершеннолетнего в восстановительных программах позволяет ему «забыть» прежние стратегии поведения и последовательно следовать по пути обретения «авторства» собственной жизни.

Процедуры медиации становятся действенным инструментом восстановительного правосудия в уголовных делах против несовершеннолетних. Федеральная палата адвокатов Российской Федерации при поддержке Центра медиации при Российском союзе промышленников и предпринимателей готова масштабировать практику посредничества, «пилоты» в регионах подтвердили эффективность работы медиаторов. Так, в Республике Коми с 2024 года проводится реализация соглашения о развитии дружественного к детям правосудия, за время которого проведено 44 примирительные процедуры по уголовным делам с участием подростков. Акцент делается не на формальном закрытии дел, а на выстраивании диалога между обидчиком и потерпевшим, что способствует осознанию последствий своих действий и развитию личной ответственности несовершеннолетнего [3].

В Свердловской области благодаря медиации в делах о краже и грабеже с участием подростков удалось достичь примирения, загладить вред и прекратить уголовные дела. В Тульской области развивается концепция служб примирения, ориентированных на работу с несовершеннолетними правонарушителями и их жертвами. Как пояснила руководитель Центра медиации Лана Арзуманова, медиативный подход создаёт условия для возмещения вреда, формирует у нарушителя ответственное отношение к содеянному, предотвращает повторные правонарушения и восстанавливает социальные связи. Важным условием доступности восстановительных практик является их бесплатность для участников процесса, что обеспечивается в рамках пилотных проектов.

В научной литературе обсуждается вопрос о расширении перечня категорий дел, по которым медиативные процедуры могли бы применяться. Высказывается мнение о целесообразности применения медиации по тяжким преступлениям, совершённым несовершеннолетними впервые и не связанным с причинением смерти или тяжкого вреда здоровью, как основания для освобождения от уголовного наказания. По особо тяжким преступлениям, не повлёкшим смерть и тяжкий вред здоровью, успешная медиация может служить основанием для замены лишения свободы принудительными или исправительными работами. Такой подход позволяет индивидуализировать меры воздействия и минимизировать негативные последствия формального судопроизводства для несовершеннолетних [4].

Таким образом, концепция восстановительного правосудия представляет собой перспективную альтернативу традиционной карательной модели в работе с несовершеннолетними правонарушителями. Медиативные процедуры, реализуемые в рамках восстановительного подхода, позволяют сместить акцент с формального осуждения на осознание правонарушителем последствий своих действий, восстановление причинённого вреда и социальную реинтеграцию подростка. Опыт пилотных регионов подтверждает эффективность медиации как инструмента предупреждения рецидивной преступности.

Список использованных источников

1. Прутовая, Н.С. Предупреждение повторной преступности несовершеннолетних / Н.С. Прутовая. – Текст: непосредственный // Молодой ученый. – 2023. – № 23 (470). – С. 368–373.

2. Боровиков С.А. Принудительные меры воспитательного воздействия как альтернатива наказанию несовершеннолетних: монография / Боровиков С.А. – М.: Юрлитинформ, 2022. – 192 с.

3. Садовникова М.Н. Современные технологии профилактики преступности несовершеннолетних: учеб. пособие / М.Н. Садовникова. – Иркутск: Изд–во ИГУ, 2021. – 177 с.

4. Сайб М.С. Воспитательная работа как средство исправления несовершеннолетних осужденных к лишению свободы / Сайб М.С. – Текст: непосредственный // Преступление и наказание: история, мораль, право: сб. ст. – М.: Международный юридический институт, 2023. – С. 159–165.

THE CONCEPT OF RESTORATIVE JUSTICE IN THE CONTEXT OF THE PREVENTION OF JUVENILE RECIDIVISM IN RUSSIA

F.I. Chubanov

Surgut State University,
Surgut, Russia

The article is devoted to the analysis of restorative justice as a mechanism for preventing juvenile recidivism in Russia. The theoretical foundations of the concept, the legal prerequisites for the introduction of mediation procedures and empirical data

on its effectiveness are considered. Special attention is paid to the psychological aspects of experiencing guilt as the determining basis for individualizing recovery programs.

Keywords: restorative justice, minors, mediation, recidivism, juvenile justice.

УДК 343.988

ЛАТЕНТНАЯ КИБЕРПРЕСТУПНОСТЬ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ: СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ ОЦЕНКИ МАСШТАБОВ И ВИКТИМОЛОГИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ

Ф.И. Чубанов

Сургутский государственный университет,
г. Сургут, Россия

Статья посвящена исследованию латентной киберпреступности как криминологического феномена. Анализируются современные методы оценки масштабов скрытой киберпреступности, включая виктимизационные опросы. Рассматриваются виктимологические факторы, определяющие уязвимость граждан перед киберугрозами, и обосновывается необходимость перехода от официальной статистики к комплексным методам измерения реального уровня преступности в цифровой среде.

Ключевые слова: латентная киберпреступность, виктимизация, методы оценки, цифровая грамотность, криминология.

Латентная преступность представляет собой незафиксированный сегмент реальной преступности, совокупность преступлений, не попавших в официальную статистику. Киберпреступность традиционно относится к категории деяний с высоким уровнем латентности, что существенно искажает реальную картину криминальной обстановки и затрудняет оценку масштабов угрозы. По данным экспертных оценок, в структуре киберпреступности наибольший удельный вес имеет дистанционное (телефонное и компьютерное) мошенничество. На протяжении последних лет наблюдается устойчивый рост числа преступлений, совершаемых с использованием информационно–коммуникационных технологий, при этом официальная статистика фиксирует лишь часть реальных посягательств. Как показывают исследования, правоохранительные органы оказались не готовы к быстрому переходу преступности в цифровой сектор, что усугубляет проблему латентности. Цель настоящей статьи – систематизировать современные методы оценки масштабов латентной киберпреступности в Российской Федерации и выявить ключевые виктимологические факторы, определяющие уязвимость граждан перед киберугрозами [1].

Традиционные методы оценки преступности, основанные на данных официальной статистики МВД, не позволяют получить репрезентативную кар-

тину распространённости киберпреступлений в силу высокой степени их латентности. Как отмечается в литературе, наряду с «естественной» латентностью, возникающей, когда люди не осознают, что против них совершаются преступные действия, или осознают, но не обращаются в полицию, существует и «искусственная» латентность, связанная с отказом правоохранительных органов в регистрации заявлений.

Наиболее эффективным методом оценки реального уровня латентной киберпреступности признаются виктимизационные опросы. Институт проблем правоприменения Европейского университета в Санкт–Петербурге с 2018 года проводит регулярные всероссийские опросы жертв преступлений методом случайного набора телефонных номеров (RDD) с выборкой около 15 тысяч респондентов каждые три года. Результаты третьей волны исследования (2024 год) показывают, что доля россиян, ставших жертвами преступлений в течение последнего года, выросла с 8,2 % в 2018 году до 12 % в 2024 году [2].

Принципиально важным результатом является динамика структуры преступности: количество традиционных краж, грабежей и разбоев снижается, а на их место приходят киберпреступления. В 2024 году на киберпреступления пришлось 53,7 % всех преступлений, о которых сообщили респонденты, тогда как в 2018 году этот показатель составлял лишь 29 %. Типичный урон от киберпреступности оценивается в 20,9 тыс. рублей, при этом средний доход жертв не превышает 40 тыс. рублей в месяц. Эти данные свидетельствуют о масштабной трансформации преступности в цифровую среду. Схожие результаты были получены в исследовании, проведённом в 2022 году среди 1500 интернет–пользователей: 88,9 % опрошенных сталкивались с онлайн–преступностью, а оценка корыстных хищений, приведших к имущественному вреду, составила 33,5 %.

Для более тонкой оценки латентности киберпреступлений в криминологии используется классификация, выделяющая различные группы скрытых деяний: противоправные действия, совершённые по небрежности в силу неосведомлённости пользователя; деяния, о которых жертва не сообщает по причине незаинтересованности; преступления без явно выраженной потерпевшей стороны; деяния, известные узкому кругу лиц; а также неучтённые и нераскрытые преступления в сфере компьютерной информации. Среди факторов латентизации, связанных с поведением потерпевших, выделяются: нежелание предоставлять доступ к личным данным, скептическое отношение к возможностям раскрытия киберпреступления, страх утраты репутации и низкий уровень правовой грамотности, вследствие которого пользователь может не распознать факт совершённого в отношении него преступления.

Виктимологический подход к исследованию киберпреступности предполагает анализ качеств, свойств и поведения человека, которые делают его уязвимым перед преступными посягательствами в цифровой среде. В отличие от традиционных преступлений, где взаимодействие между преступником и жертвой носит непосредственный характер, в условиях киберпространства эта взаимосвязь становится опосредованной: преступник – электронное устройство

(сеть) – потерпевший. Это принципиально меняет психологическое содержание взаимосвязей: виртуальные предметы и объекты психологически кажутся более доступными для незаконного завладения, что снижает порог психологического барьера у злоумышленника.

Субъективные виктимогенные факторы, повышающие риск стать жертвой киберпреступления, включают низкий уровень цифровой грамотности, доверчивость, наивный оптимизм, жажду лёгкой наживы, а также склонность к овершерингу – избыточной публикации личной информации в социальных сетях. Последний фактор представляет особую опасность в контексте развития технологий Deepfake, поскольку открытые данные позволяют злоумышленникам генерировать реалистичные изображения и использовать их в преступных целях [3].

Таким образом, латентная киберпреступность в Российской Федерации представляет собой один из наиболее значимых криминологических вызовов современности. Масштабы этого явления существенно превышают показатели официальной статистики, что подтверждается данными виктимизационных опросов. Современные методы оценки, основанные на репрезентативных опросах населения, позволяют не только зафиксировать реальный уровень виктимизации, но и отследить структурные изменения преступности – переход от традиционных имущественных посягательств к киберпреступлениям. Виктимологические факторы, определяющие уязвимость граждан, носят преимущественно субъективный характер и связаны с низким уровнем цифровой грамотности, доверчивостью и недостаточной критической рефлексией в отношении информационных угроз.

Список использованных источников

1. Бастрыкин А.И. Преступления против несовершеннолетних в интернет–пространстве: к вопросу о виктимологической профилактике и уголовно–правовой оценке // Всероссийский криминологический журнал. 2017. Т. 11. № 1. С. 5–12.

2. Родина Е.А. Виктимологическое предупреждение преступлений в киберпространстве // Актуальные проблемы государства и права. 2021. № 19. С. 510–524.

3. Трофимова, Д.Н. Киберпреступность в Российской Федерации: пути предупреждения / Д.Н. Трофимова, С.В. Базавлуцкая. – Текст: непосредственный // Молодой ученый. – 2020. – № 15 (305). – С. 259–261.

LATENT CYBERCRIME IN THE RUSSIAN FEDERATION: MODERN METHODS OF SCALE ASSESSMENT AND VICTIMOLOGICAL FACTORS

F.I. Chubanov

Surgut State University,
Surgut, Russia

The article is devoted to the study of latent cybercrime as a criminological phenomenon. Modern methods of assessing the scale of hidden cybercrime, including

victimization surveys, are analyzed. Victimological factors determining the vulnerability of citizens to cyber threats are considered, and the need for a transition from official statistics to comprehensive methods of measuring the real crime rate in the digital environment is substantiated.

Keywords: latent cybercrime, victimization, assessment methods, digital literacy, criminology.

УДК 338.24:004

ИНДУСТРИЯ 4.0: ЦИФРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ КАК КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО В МЕНЕДЖМЕНТЕ

А.А. Шагиахметов

Казанский государственный энергетический университет, г. Казань, Россия

Статья посвящена исследованию роли цифровых технологий в рамках концепции Индустрии 4.0 как инструмента формирования конкурентных преимуществ в современном менеджменте. Раскрыты ключевые технологические тренды (промышленный интернет вещей, искусственный интеллект, большие данные, цифровые двойники), их влияние на организационные структуры, бизнес–модели и управленческие процессы. Рассмотрены подходы к управлению цифровой трансформацией промышленных предприятий, выявлены основные барьеры и факторы успеха. Практическая значимость исследования состоит в разработке рекомендаций по формированию цифровой стратегии, обеспечивающей устойчивое конкурентное преимущество.

Ключевые слова: Индустрия 4.0, цифровая трансформация, конкурентное преимущество, менеджмент, промышленный интернет вещей, искусственный интеллект, цифровые двойники, бизнес–модель.

Четвертая промышленная революция (Индустрия 4.0) кардинально меняет парадигму управления производственными и сервисными системами. Интеграция киберфизических систем, промышленного интернета вещей (IIoT), облачных вычислений и искусственного интеллекта (ИИ) создаёт новую реальность, в которой скорость принятия решений, гибкость и прозрачность бизнес–процессов становятся ключевыми факторами успеха. По данным В.М. Пашкевича и С.П. Шишова, ведущие компании–интеграторы (Siemens, Bosch, Rockwell Automation) предлагают собственные платформы для цифровой трансформации, однако их внедрение требует существенных финансовых вложений и ведёт к зависимости от экосистемы поставщика [5, с. 17]. Вместе с тем цифровая трансформация требует не только технологических инвестиций, но и пересмотра организационных структур, корпоративной культуры и компетенций персонала. В настоящей статье мы рассматриваем цифровые технологии не

как самоцель, а как инструмент достижения устойчивого конкурентного преимущества через повышение операционной эффективности, инновационного потенциала и адаптивности бизнеса.

Теоретические основы Индустрии 4.0 и её роль в менеджменте.

Концепция Индустрии 4.0 возникла в Германии в 2011 году как стратегическая инициатива по цифровизации промышленности. С тех пор она эволюционировала от узкого производственного подхода к комплексной философии управления, охватывающей все аспекты бизнеса. А.В. Желтенков и А.Г. Терин отмечают, что эволюция управленческих концепций в промышленности «прошла путь от жёстких иерархических моделей управления к более гибким и адаптивным подходам с цифровыми и устойчивыми моделями» [2, с. 57].

С нашей точки зрения, ключевым теоретическим вкладом Индустрии 4.0 в менеджмент является концепция «цифровой экосистемы», в которой конкурентоспособность компании определяется не столько собственными активами, сколько качеством интеграции с партнёрами, поставщиками и клиентами через цифровые платформы. Это полностью согласуется с ресурсным подходом (Resource–Based View), но дополняет его сетевой компонентой.

В.М. Пашкевич и С.П. Шишов выделяют шесть ключевых технологических элементов концепции «Индустрия 4.0», среди которых: промышленный интернет вещей, большие данные, искусственный интеллект и машинное обучение, автоматизация и робототехника, цифровые двойники, а также киберфизические системы как основа интеграции физических и цифровых процессов [5, с. 15]. На наш взгляд, именно комплексное внедрение этих технологий создаёт условия для формирования нового типа конкурентного преимущества – «цифрового преимущества», основанного на скорости обработки данных и способности к самооптимизации бизнес–процессов.

Цифровые технологии как инструмент повышения конкурентоспособности

Промышленный интернет вещей (IIoT) позволяет соединить производственное оборудование, системы управления и аналитические платформы в единую информационную сеть. А.В. Бабкин и А.Г. Ташкинов указывают, что IIoT является ключевым элементом операционного уровня комбинированного подхода к цифровой трансформации, обеспечивая сбор данных в реальном времени для мониторинга и предиктивного обслуживания [1, с. 480].

Цифровые двойники (digital twins) представляют собой виртуальные копии физических объектов, которые позволяют моделировать сценарии и оптимизировать параметры производства в реальном времени. Использование цифровых двойников в авиационной и автомобилестроительной промышленности сокращает сроки разработки новой продукции на 20–30 %.

Мы считаем, что именно IIoT и цифровые двойники формируют основу «операционного» конкурентного преимущества, обеспечивая беспрецедентную прозрачность и управляемость производственных процессов.

Искусственный интеллект (ИИ) выходит за рамки автоматизации рутинных задач и всё чаще используется для поддержки стратегических решений.

А.А. Собиров отмечает, что алгоритмы машинного обучения способны анализировать массивы данных, недоступные человеческому восприятию, и выявлять скрытые закономерности, определяющие рыночные тренд» [7, с. 14].

В контексте менеджмента ИИ применяется для:

– предиктивного моделирования спроса и оптимизации запасов;

– автоматизированного принятия решений по ценообразованию;

– персонализации клиентского опыта;

– управления рисками через анализ больших данных.

На наш взгляд, ключевым ограничением внедрения ИИ остаётся «человеческий фактор»: сопротивление персонала изменениям и дефицит квалифицированных кадров. По данным В.В. Печаткина и А.И. Ялаловой только 35 % российских промышленных предприятий имеют стратегию развития компетенций в области ИИ [6, с. 1852].

Облачные технологии обеспечивают масштабируемость ИТ–инфраструктуры и снижение капитальных затрат. А.С. Бандурян, А.В. Назаренко подчёркивают, что переход к облачным решениям позволяет компаниям отказаться от значительных капитальных вложений в собственную серверную инфраструктуру, перейдя на модель оплаты по мере использования (pay–as–you–go), что обеспечивает гибкость масштабирования ресурсов и существенное снижение операционных издержек [2, с. 362].

Платформенные бизнес–модели, основанные на облачных сервисах, позволяют компаниям не просто продавать продукты, а создавать экосистемы, в которых клиенты становятся со–создателями ценности. Это особенно актуально для B2B–сегмента, где промышленные платформы (например, Siemens MindSphere, GE Predix) объединяют производителей, поставщиков и сервисных компаний.

Организационные аспекты внедрения цифровых технологий.

Ткаченко И.Н. и соавторы доказывают, что иерархические организационные структуры, характерные для индустриальной эпохи, не способны обеспечить ту скорость реакции, которую требует цифровая экономика [8, с. 118]. Вместо них формируются матричные, сетевые и Agile–ориентированные структуры.

Д.А. Папуша предлагает модель поэтапного внедрения Agile–подходов в контексте цифровой трансформации, включающую создание внутренних центров экспертизы (Agile CoE) и программы переобучения персонала. По его данным, компании, внедрившие Agile на уровне всего предприятия, демонстрируют на 25 % более высокую скорость вывода инноваций [4, с. 208].

С нашей точки зрения, организационная гибкость является предпосылкой, а не следствием успешной цифровой трансформации. Без подготовленной организационной культуры даже самые передовые технологии не дадут ожидаемого эффекта.

3.2. Управление изменениями и цифровая зрелость

А.С. Бандурян, А.В. Назаренко разработали модель оценки цифровой зрелости IT–компании, включающую четыре критерия:

1) уровень автоматизации бизнес–процессов;

2) способ использования данных;

3) тип организационной структуры;

4) степень клиентоориентированности – каждый из которых оценивается по трём уровням зрелости [2, с. 364].

Мы считаем, что данная модель может быть полезна для российских компаний как инструмент самооценки при формировании дорожной карты цифровой трансформации.

Ключевым барьером является разрыв между стратегическими амбициями цифровизации и реальным уровнем цифровой зрелости предприятий. Для преодоления этого разрыва необходимо выстраивать систему управления изменениями, включающую:

– топ–менеджмент как «цифрового лидера»;

– программы повышения цифровой грамотности;

– гибкие методологии внедрения (пилотные проекты, MVP–подход).

А.В. Бабкин и А.Г. Ташкинов предлагают комбинированный подход к управлению проектами цифровой трансформации, включающий десять последовательных этапов: от стратегического планирования и формирования цифровой инфраструктуры до масштабирования и тиражирования решений [1, с. 480–481]. На операционном уровне подход предполагает внедрение промышленного интернета вещей, создание единой цифровой платформы (интеграция ERP, CRM, MES, SCADA), а также использование цифровых двойников и предиктивной аналитики для оптимизации производственных процессов [4, с. 481]. Авторы подчёркивают, что ключевая новизна подхода заключается в интеграции стратегического, тактического и операционного уровней управления в единую адаптивную систему [1, с. 482].

А.С. Бандурян и А.В. Назаренко предлагают модель поэтапной цифровой трансформации IT–компании, включающую аудит текущих процессов, поэтапное внедрение изменений с вовлечением всех сотрудников и стейкхолдеров [2, с. 365]. Авторы подчёркивают, что цифровая трансформация требует перехода к гибким моделям управления, включая децентрализацию, создание центров экспертизы и развитие «цифрового рабочего места» на основе инструментов совместной работы (Microsoft Teams, Slack, Miro). Особое внимание уделяется роли Chief Data Officer, ответственного за систему управления данными, их сбор, анализ и защиту в условиях растущих киберугроз. На наш взгляд, эти кейсы демонстрируют, что успешная цифровая трансформация требует не только технологических решений, но и системного подхода к управлению проектами, изменениями и компетенциями.

Аким образом, индустрия 4.0 представляет собой не просто набор технологий, а новую философию управления, в которой цифровые технологии становятся ключевым фактором формирования конкурентного преимущества. На основе проведённого анализа можно сформулировать следующие выводы:

1. Цифровые технологии (IIoT, ИИ, облачные вычисления, цифровые двойники) обеспечивают конкурентное преимущество через повышение опера-

ционной эффективности, скорости принятия решений и инновационного потенциала.

2. Успешная цифровая трансформация требует синхронного преобразования технологий, организационных структур и компетенций персонала.

3. Ключевым барьером является не дефицит технологий, а низкий уровень цифровой зрелости и сопротивление изменениям.

4. Компании, выстроившие системную стратегию цифровой трансформации, получают устойчивое конкурентное преимущество, измеряемое ростом производительности, снижением издержек и повышением удовлетворённости клиентов.

С нашей точки зрения, дальнейшие исследования должны быть направлены на разработку отраслевых моделей цифровой зрелости и методов количественной оценки экономического эффекта от внедрения технологий Индустрии 4.0.

Список использованных источников

1. Бабкин А.В. Комбинированный подход к управлению проектами цифровой трансформации промышленных предприятий в контексте Индустрии 4.0 / А.В. Бабкин, А.Г. Ташкинов // Экономика промышленности. – 2025. – Т. 18. – №. 4. – С. 472–485.

2. Бандурян А.С. Управление цифровой трансформацией IT–компании / А.С. Бандурян, А.В. Назаренко // Менеджмент. – 2025. – №. 6. – С. 358–368.

3. Желтенков А.В. Эволюция управленческих инновационных концепций в промышленности: переход к индустрии 4.0 / А.В. Желтенков, А.Г. Терин // Вестник Государственного университета просвещения. Серия: Экономика. – 2025. – №. 3. – С. 57–64.

4. Папуша Д.А. Стратегия формирования внутренней Agile экспертизы в рамках цифровой трансформации / Д.А. Папуша // Russian Journal of Management. – 2025. – Т. 13. – №. 9. – С. 206–214.

5. Пашкевич В.М. Актуальное состояние развития концепции «Индустрия 4.0»: технологии, тенденции, ограничения / В.М. Пашкевич, С.П. Шишов // Вестник Белорусско–Российского университета. – 2025. – №. 4 (89). – С. 14–21.

6. Печаткин В.В. Концепция формирования системы стратегического управления промышленными предприятиями региона в условиях цифровой трансформации / В.В. Печаткин, А.И. Ялалова // Лидерство и менеджмент. – 2025. – Т. 12. – №. 8. – С. 1847–1860.

7. Собиров А.А. Современные подходы к менеджменту и маркетингу на основе технологий искусственного интеллекта / А.А. Собиров // Human Progress. – 2025. – Т. 11. – №. 3. – С. 12–17.

8. Ткаченко И.Н. Трансформация организационных структур промышленных предприятий в условиях развития Индустрии 4.0 / И.Н. Ткаченко и др. // Право и управление. XXI век. – 2026. – Т. 21. – №. 4. – С. 110–121.

INDUSTRY 4.0: DIGITAL TECHNOLOGIES AS A COMPETITIVE ADVANTAGE IN MANAGEMENT

A.A. Shagiahmetov

Kazan State Power Engineering University
Kazan, Russia

This article examines the role of digital technologies within the Industry 4.0 concept as a tool for forming competitive advantages in modern management. Key technological trends (Industrial Internet of Things, artificial intelligence, big data, digital twins) are revealed, along with their impact on organizational structures, business models, and management processes. Approaches to managing the digital transformation of industrial enterprises are considered, and the main barriers and success factors are identified. The practical significance of the research lies in developing recommendations for forming a digital strategy that ensures sustainable competitive advantage.

Keywords: Industry 4.0, digital transformation, competitive advantage, management, Industrial Internet of Things, artificial intelligence, digital twins, business model.

УДК 005.8

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ В ОБЛАСТИ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Ю.М. Шарапов, И.Г. Ахметова

Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия

В статье рассматриваются вопросы совершенствования проектной деятельности организации в области принятия управленческих решений. Проанализированы особенности проектного подхода к управлению, определены факторы, оказывающие влияние на качество управленческих решений, а также предложены направления повышения эффективности проектной деятельности предприятия. Сделан вывод о необходимости использования современных цифровых технологий и совершенствования системы взаимодействия между подразделениями организации.

Ключевые слова: проектная деятельность, проектное управление, управленческие решения, менеджмент, эффективность управления, организация, цифровизация.

Вопрос повышения эффективности проектной деятельности остаётся актуальным для большинства организаций независимо от сферы их деятельности. На практике нередко возникает ситуация, когда проект изначально имеет чётко

сформулированные цели, обеспечен необходимыми ресурсами и выполняется квалифицированными специалистами, однако итоговые результаты оказываются ниже ожидаемых. Причины подобных проблем чаще всего связаны не с технической стороной проекта, а с особенностями управления и организацией процесса принятия решений [1].

В ходе анализа деятельности организации было установлено, что значительная часть возникающих трудностей связана с необходимостью согласования решений между различными подразделениями. Каждый отдел решает собственные задачи и ориентируется на свои показатели эффективности. В результате решение, которое является оптимальным для одного подразделения, может создавать дополнительные сложности для другого. Особенно заметно это проявляется в проектах, требующих участия специалистов различных направлений деятельности. Чем больше участников вовлечено в проект, тем выше вероятность возникновения задержек при согласовании действий и распределении ответственности.

Дополнительные сложности возникают из–за того, что подразделения могут по–разному оценивать приоритетность отдельных задач и сроки их выполнения. Это приводит к необходимости поиска компромиссных решений, которые будут учитывать интересы всех участников проекта. В подобных условиях возрастает роль руководителя проекта, который должен обеспечивать координацию действий сотрудников и своевременно устранять возникающие противоречия. Эффективное взаимодействие между подразделениями становится одним из важных условий успешной реализации проекта [3].

Интерес представляет и проблема информационной перегруженности руководителей. Современная организация ежедневно формирует большой объём информации: отчёты, служебные записки, результаты мониторинга, данные о выполнении задач и использовании ресурсов. Формально наличие большого количества информации должно способствовать повышению качества управления, однако на практике нередко наблюдается обратная ситуация. Руководитель вынужден тратить значительное количество времени на обработку сведений, часть которых не имеет принципиального значения для принятия решений. В результате возрастает риск принятия решений на основе неполной или недостаточно проанализированной информации [2].

Следует учитывать, что увеличение объёма информации сопровождается ростом требований к её обработке и систематизации. В современных условиях руководителю важно не только получать данные, но и быстро определять их значимость для проекта. Отсутствие эффективных механизмов анализа информации может привести к замедлению процесса принятия решений и снижению общей эффективности управления. По этой причине всё большее распространение получают цифровые инструменты, позволяющие автоматизировать сбор и обработку данных [4].

Отдельного внимания заслуживает человеческий фактор. Даже при наличии разработанных регламентов и инструкций эффективность проектной деятельности во многом зависит от уровня взаимодействия сотрудников. Нередко

причиной возникновения проблем становится не отсутствие необходимых ресурсов, а недостаточная коммуникация между участниками проекта. Несвоевременное информирование коллег о возникших трудностях, отсутствие единого понимания целей проекта или различный подход к выполнению задач способны существенно снизить общую результативность работы [3].

Существенное влияние на результаты работы оказывает и уровень мотивации сотрудников. Если участники проекта заинтересованы в достижении общего результата и понимают значимость своей работы, они более ответственно подходят к выполнению поставленных задач. В противном случае возможно снижение инициативности и формальное отношение к обязанностям, что негативно отражается на эффективности проектной деятельности [1].

Анализ современных тенденций показывает, что всё большее значение приобретает способность организации быстро адаптироваться к изменениям. Если ранее проект мог реализовываться в течение длительного периода практически без корректировок, то сегодня условия деятельности меняются значительно быстрее. Изменяются требования клиентов, появляются новые технологии, корректируются экономические условия. В подобных обстоятельствах особую ценность приобретают управленческие решения, принимаемые оперативно и основанные на актуальной информации.

В качестве одного из направлений совершенствования проектной деятельности следует рассматривать развитие культуры принятия решений на основе данных. Во многих организациях решения по–прежнему принимаются преимущественно на основании опыта руководителя или сложившейся практики. Несмотря на важность профессионального опыта, современные условия требуют более широкого использования аналитических инструментов, позволяющих оценивать возможные последствия принимаемых решений ещё до их реализации. Такой подход способствует снижению уровня неопределённости и позволяет более эффективно использовать имеющиеся ресурсы [2].

Перспективным направлением развития проектного управления является внедрение цифровых платформ, объединяющих процессы планирования, контроля и обмена информацией между участниками проекта. Использование подобных решений позволяет обеспечить прозрачность выполнения работ, сократить количество согласований и повысить скорость реагирования на возникающие проблемы. Вместе с тем эффективность цифровых инструментов напрямую зависит от готовности сотрудников использовать их в повседневной деятельности, что делает актуальной задачу повышения цифровых компетенций персонала [4].

Кроме того, современные информационные системы позволяют накапливать сведения о ходе реализации проектов и формировать базу знаний организации. Использование накопленного опыта способствует более эффективному планированию будущих проектов, снижению вероятности повторения ранее допущенных ошибок и повышению качества управленческих решений [5].

Практика показывает, что наиболее успешных результатов добиваются организации, которые рассматривают проектную деятельность не как совокупность

отдельных мероприятий, а как систему взаимосвязанных процессов. В таких организациях внимание уделяется не только достижению конечного результата, но и постоянному совершенствованию методов управления, развитию профессиональных компетенций сотрудников и повышению качества взаимодействия между подразделениями. Именно такой подход создаёт условия для устойчивого развития организации и повышения её конкурентоспособности [1, 2].

Список использованных источников

1. Взаимосвязь функций управления проектами с успешностью реализации проектных решений // Научные труды по экономике. – 2017. – URL: https://naukaru.ru/ru/nauka/article/19164/view.

2. Совершенствование процессов управления проектами // Науковедение. – 2018. – URL: https://naukovedenie.ru/PDF/65EVN116.pdf.

3.Влияние межфункционального взаимодействия на успех инновационных проектов в крупных корпорациях // Economics and Technology Review. – 2024. – № 1. – URL: https://etreview.ru/index.php/et/article/view/45.

4. Махиянова А.В. Сбалансированное управление в менеджменте через призму гендерных факторов // Управленческий учет. 2023. № 10. С. 304–310.

5. Махиянова А.В. Мотивация и стимулирование труда персонала в сфере общественного питания // Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. Т. 4. № 4 (157). С. 36–46.

IMPROVING THE ORGANIZATION'S PROJECT ACTIVITIES IN THE AREA OF MANAGEMENT DECISION–MAKING

Y.M. Sharapov, I.G. Ahmetova

Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia

The article looks at ways to improve a company's project work when it comes to making management decisions. It analyzes the specifics of a project–based approach to management, identifies factors that influence the quality of management decisions, and suggests ways to boost the effectiveness of a company's project activities. The conclusion is that using modern digital technologies and improving the interaction between different departments of the organization is necessary.

Keywords: project activity, project management, management decisions, management, management efficiency, organization, digitalization.

УДК 659.1

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ЦИФРОВЫХ ПЛАТФОРМ ДЛЯ ФОРМИРОВАНИЯ ЛИЧНОГО БРЕНДА

И.А. Шепелев–Родин, В.В. Беспалова

Санкт–Петербургский государственный лесотехнический университет имени С.М. Кирова,
г. Санкт–Петербург, Россия

В статье подчеркивается важность формирования уникального и запоминающегося личного бренда для выделения в перегруженном информационном потоке. Отмечается, что социальные медиа уравняли возможности для самопродвижения, но одновременно усилили конкуренцию и повысили требования к качеству контента. В работе анализируются стратегии эффективного использования цифровых платформ для создания личного бренда, включая персонализацию и стратегическое планирование.

Ключевые слова: личный бренд; цифровая эпоха; стратегическое планирование; аналитика эффективности.

В последнее время произошли довольно сильные изменения в медиаиндустрии. Такие традиционные коммуникационные каналы, как телевидение и печатные издания утеряли свою роль и на их место пришли социальные сети и медиа. Пользователи ищут источники информации именно на таких платформах, где каждый день сталкиваются с огромным количеством информации, в связи с чем социальным платформам становится всё сложнее привлекать внимание целевой аудитории. И, конечно же, чтобы выдержать конкуренцию перед другими социальными платформами, они вынуждены создавать не только качественный контент, но и формировать определенный задел в виде запоминающегося личного бренда.

Социальные платформы позволяют проявить каждому себя лидером, профессионалом своего дела. Но, несмотря на кажущуюся простоту, управление личным брендом требует проведения систематического анализа и стратегического подхода для изучения предпочтений аудитории, адаптации к меняющимся во времени трендам, включая сам алгоритм к исследованию этих платформ. Недостаточность в понимании и использовании этих процессов могут привести к негативным последствиям использования социальных медиаплощадок и ограничению потенциала личного бренда. И, если ранее требовалось привлечение довольно значительных финансовых ресурсов и получение доступа к массовым коммуникациям, то сегодня в эпоху цифровизации любой человек может стать заметным благодаря свободному доступу к выходу в социальные сети, что вызывает конкуренцию и повышает требования к качеству контента.

Традиционные рекламные форматы, такие как баннеры, реклама уходят в прошлое и, пользователи всё чаще предпочитают получать информацию из тех мест, которым доверяют, которых хорошо знают. Личный бренд способствует

таким доверительным отношениям. Социальные платформы позволяют использовать такие возможности для самовыражения и репутации, которые позволяют любому пользователю стать создателем контента, при этом делиться своими мыслями, достижениями с довольно широкой аудиторией. Мало того, ими могут пользоваться такие аудитории, которые географически стирают все границы, что позволяет людям взаимодействовать между собой несмотря на их географическое месторасположение, что создает возможность формировать международный личный бренд. Это находит отражение в поиске единомышленников по всему миру, позволяет делиться личным опытом в разных уголках мира, открывает новые горизонты как для сотрудничества, так и карьерного роста. Сами же потребители становятся всё более требовательными и более осознанными в своём выборе использования тех или иных социальных платформ. Они выбирают те ценности, которые близки именно им и совпадают с их видением мира и действительности, а также позволяет им установить глубокую связь с аудиторией, которые также придерживаются таких же ценностей и принципов, как и они и позволяют привлечь клиентов и работодателей, придерживающихся тех же идеалов.

Предметом исследования многих авторов в настоящее время является формирование и продвижение личного бренда, который позволяет рассматривать данный предмет с точки зрения значения его в разрезе индивидуальности и профессиональных навыков. Впервые концепцию личного бренда сформулировал Том Питерс. Он сделал вывод, что каждый человек для того, чтобы выделиться из толпы, может рассматривать себя как личный бренд, при этом сформулировав саму концепцию личного бренда [4]. Социальные сети позволяют людям напрямую взаимодействовать с аудиторией и делать данные сети мощным инструментом продвижения личного бренда. При этом достигают довольно доверительные отношения с самой аудиторией. Исследователь данной проблематики Цзян обратил внимание на использование Social Media Marketing (далее – SMM) и других аналитических инструментов, которые подтверждают, что современная аудитория ценит реальность больше, чем те идеализированные образы, которые использовались ранее [7].

Известный российский маркетолог Игорь Манн рассмотрел основы построения личного бренда и объяснил, что социальные медиа предоставляют возможность не только в продвижении бренда, но и дают возможность обмена опытом и постоянного самообучения. Он выделил «три кита», на которых зиждется построение личного бренда, а это экспертиза, уникальность и видимость [3].

Для разработки эффективной стратегии продвижения бренда необходимо проведение точного анализа целевой аудитории. Современный подход к аудитории должен включать в себя использование более сложных аналитических методов обработки информации. Примером этого может послужить использование так называемого кластерного анализа, позволяющего выделить взаимосвязь между группами пользователей, их поведенческими метриками, вовлеченностью, уровнем комментариев и частотой взаимодействия. Недооценка

данных факторов может привести к неэффективным рекламным компаниям, поскольку в них не будут учтены ключевые мотивы и предпочтения целевой аудитории, что снижает значимость контента [2, 6].

Медиапотребление аудитории также имеет довольно большую значимость. В современном мире в эпоху цифровизации каждый пользователь имеет возможность одновременно взаимодействовать с разными социальными платформами и форматами контента. Цифровая система достигла огромных масштабов. По состоянию на 2025 год насчитывалось около 5,24 млрд активных аккаунтов, а это составляет 60 % населения Земли. В России к этому периоду времени насчитывалось 106 млн пользователей. При этом персональный бренд превратился из хобби в управляемый маркетинговый актив, влияющий на поведение аудитории (86 % потребителей совершали покупки под влиянием контента блогеров) [1, 5]. На рисунке 1 представлено влияние социальных медиа на принятие решений о покупке по возрасту потребителей.

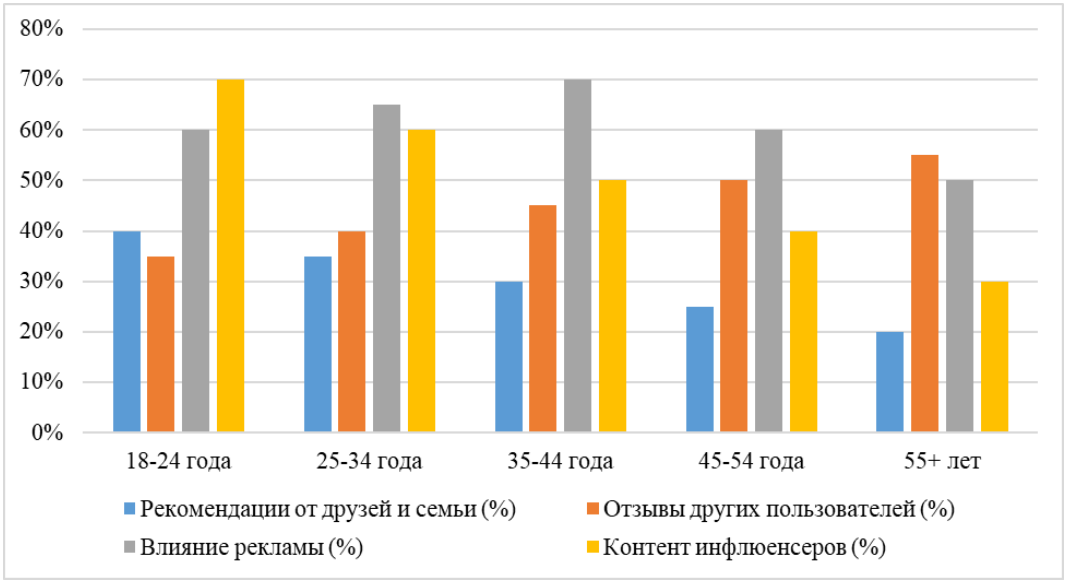


Рисунок 1 – Влияние социальных медиа на решение о покупке по возрастам аудитории [2].

Исследования показывают, что около 70 % российских топ–менеджеров рассматривают личный бренд как ключевой фактор развития бизнеса и карьеры. Только в Красноярском крае около 43 % участников исследования целенаправленно работают над своим личным брендом. Около 44 % работодателей нанимали кандидатов на рабочие места используя личный бренд кандидата на рабочее место и 54 % отклонили заявки из–за отсутствия нахождения в сетях. Такая же тенденция происходит и на международном уровне.

Грамотно разработанная концепция продвижения личного бренда, отражающие ценность бренда и механизмы взаимодействия с аудиторией будут служить основой позиционирования бренда. Но, могут возникнуть и проблемы, если целевая аудитория будет воспринимать заявленные ценности бренда иначе, чем это предполагалось изначально. Элементы визуальной идентичности бренда должны быть детально изучены, продуманы и согласованы между собой.

Список используемых источников

1. Акопян А. Р., Аракелян А. М., Воронцова Ю. В., Крысов В. В. Пути реализации художественного контента на платформах электронной коммерции // Вестник ГУУ. 2023. №3. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/puti–realizatsii–hudozhestvennogo–kontenta–na–platformah–elektronnoy–kommertsii (дата обращения: 01.07.2026).

2. Кононова Е.А. Личный бренд с нуля. Практическое руководство по продвижению карьеры и бизнеса. – 2–е изд. – Москва: АСТ, 2025. – 288 с. – ISBN 978–5–17–165927–1.

3. Манн И. Б. Номер 1. Как стать лучшим в том, что ты делаешь. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 240 с. ISBN 978–5–00057–084–5 https://www.mann–ivanov–ferber.ru/catalog/product/nomer_odin/ (дата обращения: 01.07.2026).

4. Питерс Т. Человек–бренд. М.: Вильямс, 2006. 240 с. ISBN 5–8459–1006–4.

5. Погоревич А.В., Новиков А.С. Личный брендинг как фактор обеспечения конкурентоспособности в креативных индустриях региональной экономики: эмпирическое исследование // Регион: экономика и социология: всероссийский научный журнал. – 2025. – № 3 (127). –С. 80–106. . DOI:10.15372/REG20250304.

6. Фэн Циня Медиакоммуникация в контексте глобализационных процессов // Власть истории – История власти. 2023. №47. URL:https://cyberleninka.ru/article/n/mediakommunikatsiya–v–kontekste–globalizatsionnyh–protsessov (дата обращения: 01.07.2026).

7. Цзян Ч. Искусство продвижения в эпоху социальных медиа: исследование онлайн–маркетинга Дэниела Ашама // Человек и культура. 2024. №5. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/iskusstvo–prodvizheniya–v–epohu–sotsialnyh–media–issledovanie–onlayn–marketinga–deniela–ashama (дата обращения: 01.07.2026).

THE USE OF DIGITAL PLATFORMS FOR BUILDING A PERSONAL BRAND

I.A. Shepelev–Rodin, V.V. Bespalova

Saint Petersburg State Forest Technical University named after S.M. Kirov, Saint Petersburg, Russia

The article examines the use of digital platforms for building and promoting a personal brand in the digital age. The study emphasizes the importance of creating a unique and memorable personal brand to stand out in an overloaded information flow. It is noted that social media have leveled the playing field for self–promotion, but at the same time they have intensified competition and raised the requirements for content quality. The paper analyses strategies for effectively using digital platforms to build a personal brand, including personalisation and strategic planning.

Keywords: personal brand; digital age; strategic planning; performance analytics.

УДК 621.983: 330.111.4

КОМПЛЕКСНЫЙ ПОДХОД К ОБЕСПЕЧЕНИЮ БЕЗОПАСНОСТИ ТРУДА И СНИЖЕНИЮ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ТРАВМАТИЗМА В ПРОЦЕССАХ ЛИСТОВОЙ ШТАМПОВКИ

А.А. Шишкина, С.С. Яковлев

Тульский государственный университет,
г. Тула, Россия

В статье рассматриваются основные производственные риски при выполнении операций листовой штамповки. Проанализированы основные травмоопасные факторы, возникающие при взаимодействии оператора с кривошипными и гидравлическими прессами, а также со штамповой оснасткой. Представлены инженерно–технические и организационные методы защиты, включая применение современных систем блокировки, механизацию подачи заготовок и оптимизацию конструкции рабочего инструмента.

Ключевые слова: охрана труда, листовая штамповка, безопасность прессового оборудования, производственный травматизм, защитные устройства, механизация производства, штамповая оснастка.

Листовая штамповка остается одним из наиболее производительных и экономически эффективных методов формообразования деталей в машиностроении и приборостроении, вместе с тем данный технологический процесс традиционно характеризуется высокой степенью потенциальной опасности для обслуживающего персонала [1–7]. Специфика работы механических и гидравлических прессов связана с концентрацией высоких усилий на малых площадях, высокой скоростью движения рабочих органов и необходимостью регулярного позиционирования заготовок непосредственно в рабочей зоне инструмента.

Основным источником тяжелого травматизма на прессовых участках является попадание рук оператора в опасную зону между подвижной и неподвижной частями штампа во время рабочего хода ползуна. Данная ситуация чаще всего возникает при попытках ручной поправки заготовки, извлечения застрявшей детали или обрезков, а также при случайном срабатывании механизма включения пресса. Дополнительную опасность представляют острые кромки листового проката, отлетающие осколки дефектного инструмента при его разрушении и воздействие технологических смазок.

Для минимизации указанных рисков современная концепция безопасности базируется на трехуровневой системе защиты. Первый уровень включает в себя совершенствование конструкции штамповой оснастки. Рациональное проектирование направлено на исключение необходимости ввода рук оператора в зону деформации. Это достигается за счет применения закрытых штампов, использования направляющих планок с фиксированными упорами, а также интеграции механических сбрасывателей и пневматических выталкивателей гото-

вых деталей. Примером служит оснащение вырубных штампов жесткими съемниками закрытого типа, которые физически перекрывают доступ пальцев в зазор между пуансоном и матрицей даже при верхнем положении ползуна.

Второй уровень охватывает аппаратно–технические средства защиты самого прессового оборудования. Наиболее надежным решением является внедрение бесконтактных оптико–электронных систем. Световые завесы и лазерные сканеры непрерывно контролируют плоскость загрузки. В случае пересечения светового луча рукой оператора система управления прессом мгновенно подает сигнал на аварийную остановку и размыкание муфты включения, блокируя рабочий ход. В паре с оптикой эффективно работают двуручные схемы управления, требующие одновременного нажатия и удержания двух пусковых кнопок, разнесенных на безопасное расстояние, до момента прохождения ползуном нижней мертвой точки.

Третий уровень заключается в механизации и автоматизации вспомогательных операций. Переход от ручной штучной подачи к использованию валковых или клещевых питателей при работе с рулонным металлом полностью изолирует человека от опасной зоны. Для единичного и мелкосерийного производства действенной мерой остается использование специализированного ручного инструмента, такого как магнитные захваты, вакуумные присоски и пинцеты из мягких сплавов, которые не вызывают поломку штампа при случайном зажатии.

Опыт показывает, что все перечисленные средства защиты лишь ограничивают риск, тогда как устраняет его только исключение ручного труда из зоны штампа. Валковая или клещевая подача полосы из рулона, шиберные и грейферные механизмы межоперационной передачи, роботизированные ячейки, штамповка последовательным штампом вместо серии отдельных операций, все эти решения одновременно повышают производительность и убирают человека от опасной зоны. Показательно, что переход от поштучной подачи к рулонной на одной позиции способен снизить трудоёмкость в несколько раз и полностью исключить наиболее вероятный сценарий травмы, что делает такие проекты окупаемыми даже без учёта страховых и репутационных издержек.

В заключение следует отметить, что достижение нулевого травматизма при листовой штамповке требует синергии технических решений и высокой культуры производства. Модернизация прессового парка, оснащение оснастки элементами пассивной безопасности и автоматизация подачи материала не только сохраняют здоровье персонала, но и способствуют росту общей производительности труда за счет ритмичности технологического процесса.

Список использованных источников

1. Сторожев М.В. Теория обработки металлов давлением: учебник для вузов. 4–е изд., перераб. и доп. / М.В. Сторожев, Е.А. Попов. М.: Машиностроение, 1977. 423 с.

2. Михайлов Ю.М. Настольная книга руководителя службы охраны труда. Практическое пособие / Ю.М. Михайлов. – М.: Альфа–пресс, 2015. – 272 с.

3. Михайлов Ю.М. Промышленная безопасность и охрана труда. Справочник руководителя (специалиста) опасного производственного объекта / Ю.М. Михайлов. – М.: Альфа–Пресс, 2014. – 232 с.

4. Кукин П.П. Безопасность жизнедеятельности. Безопасность технологических процессов и производств (Охрана труда) / П.П. Кукин, В.Л. Лапин. – М.: Высшая школа, 2009. – 335 с.

5. Шишкина, А.А. Особенности организации безопасного труда при работе с промышленным оборудованием / А.А. Шишкина // Управление экономикой, системами, процессами: Сборник статей VII Международной научно–практической конференции. Пенза: Пензенский государственный аграрный университет, 2023. – С. 653–655. – EDN CCUHCY.

6. Коряков А.Е., Шишкина А.А., Шишкина П.А. Повышение и анализ безопасности труда в процессах заготовительного производства в машиностроении // Известия Тульского государственного университета. Технические науки. 2019. № 3. С. 627–631.

7. Шишкина, А.А. К вопросу об охране труда на штамповочном производстве / А.А. Шишкина // Экология и техносферная безопасность: II Всероссийская молодежная научно–практическая конференция / Под общ. ред. В.М. Панарина. – Тула: Издательство "Инновационные технологии", 2023. – С. 189–190. – EDN LGUGYM.

A COMPREHENSIVE APPROACH TO ENSURING LABOR SAFETY AND REDUCING INDUSTRIAL INJURIES IN SHEET STAMPING PROCESSES

A.A. Shishkina, S.S. Yakovlev

Tula State University,
Tula, Russia

The article examines the main industrial risks associated with performing cold sheet stamping operations. The main injury-causing factors that arise when an operator interacts with crank and hydraulic presses, as well as with die equipment, have been analysed. Engineering, technical and organisational protection methods are presented, including the use of modern locking systems, mechanisation of workpiece feeding and optimisation of the design of the working tool.

Keywords: occupational safety, sheet metal stamping, safety of press equipment, occupational injuries, protective devices, production mechanisation, die equipment.

УДК 005.94: 004.65

ОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ НА ОСНОВЕ РАЗВИТИЯ БАЗ ДАННЫХ В РОССИЙСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

И. Энгельгардт

Санкт–Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна, г. Санкт–Петербург, Россия

Одной из наиболее существенных проблем менеджмента российских организаций в текущих реалиях остается разрыв между внедрением корпоративных баз данных и их реальным использованием в системе управления знаниями. Формальное наличие базы данных еще не означает, что организация действительно умеет сокращать потери знаний, ускорять поиск решений, повторно использовать успешные практики и превращать опыт сотрудников в устойчивый управленческий ресурс. В статье представлены результаты эмпирического исследования управленческих условий, при которых совершенствование базы данных становится фактором развития системы управления знаниями в российской организации проектно–производственного типа.

Ключевые слова: управление знаниями, база данных, организационная память, интеграция, управленческие условия, проектно–производственная организация

В современной управленческой практике база данных (БД) все чаще рассматривается как неотъемлемая часть цифровой инфраструктуры организации, однако ее наличие еще не означает эффективного функционирования системы управления знаниями. Для российских организаций данная проблема особенно актуальна в условиях роста объема данных, усложнения организационных процессов, кадровой турбулентности и перехода к отечественным платформам хранения и обработки информации. В этой ситуации критическое значение приобретает вопрос о том, при каких условиях база данных становится не просто средством хранения сведений, а механизмом организационной памяти, обучения и поддержки управленческих решений.

По данным Центра стратегических разработок, объем российского рынка систем управления базами данных (СУБД) и инструментов обработки данных по итогам 2025 года увеличился на 13,9 % и достиг 101,9 млрд. рублей, а крупнейшими сегментами стали СУБД общего назначения и аналитические СУБД [1]. По данным CNews Analytics, одновременно с ростом зрелости отечественных решений сохраняются дефицит квалифицированных кадров, значительный объем доработок прикладных систем и необходимость организационной адаптации инфраструктуры компаний [2]. Следовательно, даже в условиях расширения технологических возможностей сохраняется управленческий разрыв между инвестициями в БД и фактической результативностью процессов управления знаниями.

Научная проблема проводимого исследования заключается в недостаточной разработанности контекстных условий, при которых совершенствование БД действительно повышает эффективность управления знаниями. В научной литературе накоплен значительный теоретический материал о природе знаний, механизмах их преобразования и роли знаний в формировании конкурентных преимуществ организаций, однако прикладные исследования нередко смещают акцент в сторону технологической архитектуры решений, оставляя в стороне вопросы организационной культуры, мотивации, доверия и межфункционального взаимодействия.

Цель исследования состоит в эмпирическом обосновании направлений развития управления знаниями на основе совершенствования БД в организации проектно–производственного типа, а также в разработке практических рекомендаций по превращению БД из учетного хранилища в инструмент организационной памяти, межфункциональной координации и принятия решений.

В качестве эмпирической базы была выбрана российская организация, осуществляющая производство и монтаж модульных зданий, имеющая производственные и организационные контуры в России и Китае; что то делает ее репрезентативной для анализа межфункционального движения знаний между проектным, закупочным, производственным и строительным контурами.

В ходе проведения интервью с представителями компании было выявлено, что имеющаяся система автоматизации знаний не позволяла осуществлять:

– сквозной мониторинг позиции от проектного включения до поставки;

– надежную фиксацию происхождения знания (кто, когда и на каком основании внес изменение);

– интеграцию непроектных закупок (возникающих по запросам со строительной площадки) в систему накопления опыта;

– аналитическую поддержку управленческих решений по затратам и конверсии обращений.

Совокупность этих факторов сформировало ряд ключевых барьеров, затрудняющих не только развитие, но и дальнее функционирование организации:

– отсутствие единой карты движения позиции;

– трудоемкость реконструкции причин отклонений (в среднем 90 минут на один случай);

– высокая доля позиций без полной истории изменений (85 % не фиксировали автора, дату и основание изменения);

– повторяемость непроектных закупок по одним и тем же причинам (30 %);

– низкая доля цифрового следа при разборе спорных случаев (18 %).

На основе проведенной диагностики была предложена управленческая конфигурация БД, позволяющая нивелировать выявленные узкие места, связанные с передачей информации, и включающая:

– реестр проектных спецификаций с контролем версий;

– контур закупочной позиции с привязкой к проекту, поставщику, срокам и ответственным;

– журнал изменений по каждой позиции (автор, дата, статус, основание);

– реестр непроектных закупок с классификатором причин;

– база организационных знаний, структурированная по типам управленческих ситуаций и оснащенная поисковым контуром для извлечения релевантных прецедентов;

– аналитический контур для контроля затрат, конверсии и повторяемости отклонений.

Полученные результаты выявляют фундаментальное противоречие, с которым может столкнуться российская организация: при стремительном росте объемов накапливаемых данных имеет место нехватка структурированного, верифицированного и доступного знания для принятия решений. Это противоречие может быть устранено не только через замену программного обеспечения, но и через сознательное проектирование управленческих процедур, в которых БД выступает не пассивным архивом, а активной средой фиксации, интерпретации и репликации организационного опыта. Развитие БД в этом контексте обретает новое содержание: оно сводится к институционализации организационной памяти (формированию репозитория «выученных уроков», классификаторов отклонений, журналов изменений) и к обеспечению межфункциональной координации, при которой каждая позиция, решение или отклонение получают прозрачный маршрут движения, ответственного владельца и привязку к последующим управленческим действиям.

Список использованных источников

1. ЦСР: российский рынок СУБД превысил 100 млрд рублей и продолжит расти темпами выше мировых [Электронный ресурс] // Центр стратегических разработок. – URL: https://www.csr.ru/ru/news/tssr–rossiyskiy–rynok–subd–prevysil–100–mlrd–rubley–i–prodolzhit–rasti–tempami–vyshe–mirovykh (дата обращение: 24.08.2026).

2. Российский рынок СУБД 2025 – [Электронный ресурс] // CNews Analytics. – URL: https://www.cnews.ru/reviews/rynok_subd_2025 (дата обращение: 24.08.2026).

IMPROVING KNOWLEDGE MANAGEMENT THROUGH DATABASE DEVELOPMENT IN RUSSIAN COMPANIES

I. Engelhardt

Saint Petersburg State University of Industrial Technologies and Design, St. Petersburg, Russia

One of the major challenges facing management in Russian organizations in the current environment remains the gap between the implementation of corporate databases and their actual use in the knowledge management system. The mere formal existence of a database does not mean that the organization is truly capable of reducing knowledge loss, accelerating the search for solutions, reusing successful practices, and turning employee experience into a sustainable management resource. This

article presents the findings of an empirical study on the management conditions under which database improvement becomes a factor in the development of the knowledge management system in a Russian project–production organization.

Keywords: knowledge management, database, organizational memory, integration, management conditions, project–production organization.

УДК 005.21

МЕТОДИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ФОРМИРОВАНИЮ СТРАТЕГИИ ОПТИМИЗАЦИИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ НЕФТЕГАЗОДОБЫВАЮЩЕГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Р.Ф. Юсупов

Нижневартовский государственный университет,
г. Нижневартовск, Россия

Статья посвящена методическому подходу к формированию стратегии оптимизации организационной структуры нефтегазодобывающего предприятия. Выделены и охарактеризованы пять последовательных этапов: стратегическая диагностика, целеполагание, генерация структурных альтернатив, выбор оптимального варианта и мониторинг результативности.

Ключевые слова: стратегический менеджмент, матрица соответствия, метод анализа иерархий, система сбалансированных показателей.

Архаичная организационная структура нередко превращается в главный тормоз при адаптации к новым условиям – медленные решения, задвоенные функции, оторванность добывающих подразделений от корпоративного центра. Проблема в том, что реструктуризацию чаще всего проводят без стратегии – под давлением конкретного кризиса, а не как продуманный долгосрочный шаг [4, 7].

Г. Минцберг в «Структуре в кулаке» зафиксировал наблюдение, которое по–прежнему актуально: структура и стратегия компании связаны циклически – каждая из них одновременно формирует и ограничивает другую [6]. Для нефтегазодобывающих предприятий эта связь особенно жёсткая, поскольку производственные активы территориально распределены, а срок принятия решений по их эксплуатации прямо влияет на выручку.

Линейно–функциональная структура, сложившаяся в советский период и унаследованная большинством российских компаний, справлялась с задачами стабильного добычного бизнеса. Теоретически возможных структурных конфигураций несколько: линейно–функциональная с проектными элементами, дивизиональная по добывающим активам (лицензионным участкам), матричная с горизонтальными координирующими ролями. Каждый вариант имеет свои ограничения по управляемости и операционным издержкам. Выбор между ни-

ми – не технический, а стратегический вопрос, ответ на который зависит от текущих и целевых приоритетов конкретной компании.

Рассмотрим методический подход, который позволяет выстроить процесс изменения организационной структуры нефтегазодобывающего предприятия как управляемую последовательность шагов, а не набор ситуативных решений [2].

Предложенный подход охватывает пять этапов [1, 3, 5].

Этап 1. Стратегическая диагностика. Точкой входа служит функциональный аудит – сопоставление того, что каждое подразделение фактически делает, с тем, что записано в положениях о нём. Разрывы между этими двумя картинами нередко оказываются красноречивее любого организационного SWOT. Параллельно проводится PEST–анализ, цель которого – зафиксировать, какие внешние ограничения не допускают тех или иных структурных решений (например, территориальные ограничения по вахтовому методу). Итог этапа – аналитический отчёт с перечнем выявленных структурных дисфункций, ранжированных по степени влияния на производственный результат [2].

Этап 2. Целеполагание. На этом шаге определяется не абстрактная «эффективность», а конкретные измеримые ориентиры: на сколько уровней согласования необходимо сократить цепочку принятия решений, каков целевой диапазон нормы управляемости для линейного руководителя добывающего блока, как изменится соотношение численности производственного и административного персонала. Цели фиксируются в формате SMART и распределяются по функциональным блокам.

Этап 3. Генерация структурных альтернатив. Для нефтегазодобывающего предприятия целесообразно рассматривать как минимум три варианта: усовершенствованную линейно–функциональную модель с выделенным проектным офисом, дивизиональную структуру по лицензионным участкам и матричную с горизонтальными координаторами. Каждый вариант описывается через четыре параметра: число иерархических уровней, норму управляемости, механизм межфункциональной координации и расчётный уровень транзакционных издержек.

Этап 4. Оценка и выбор. Ключевым инструментом данного этапа является матрица соответствия структурных альтернатив стратегическим приоритетам. Оценка проводится по шести критериям; балл по каждому – от 1 до 5. Весовые коэффициенты критериев рассчитываются методом анализа иерархий (Т. Саати): эксперты заполняют матрицу попарных сравнений, что устраняет субъективность при назначении весов и обеспечивает проверяемость результата [8]. Альтернатива с наибольшим взвешенным итогом становится основой рекомендуемого варианта, однако окончательный выбор дополнительно проходит сценарный анализ рисков реализации.

Весовые коэффициенты устанавливаются на основе экспертного опроса топ–менеджеров конкретного предприятия: если для компании приоритет – координация при едином трубопроводном коридоре, критерий управляемости получит больший вес, и итоговый рейтинг может измениться. Матрицу следует рассматривать как инструмент структурированного обсуждения, а не как авто-

матический алгоритм выбора. Итоговые веса (табл. 1) отражают коллективную позицию руководства.

Таблица 1 – Матрица соответствия структурных альтернатив стратегическим приоритетам предприятия

Критерий оценки	Вес	Линейно–функциональная	Дивизиональная по активам	Матричная	Итог
Соответствие стратегическим целям	0,25	4	5	3	
Операционная гибкость	0,20	3	4	5	
Управляемость и координация	0,20	5	4	3	
Уровень транзакционных издержек	0,15	3	4	3	
Скорость принятия решений	0,10	3	5	4	
Готовность персонала к изменениям	0,10	4	3	2	
Взвешенный итог	1,00	3,70	4,25	3,30	

Взвешенный итог = сумма (балл × вес) по всем критериям. Шкала оценки: 1 – минимальное соответствие, 5 – максимальное.

Этап 5. Реализация и мониторинг. Дорожная карта преобразований разбивается на кварталы с указанием ответственных, ресурсных потребностей и контрольных точек. Мониторинг строится на базе сбалансированной системы показателей: финансовая проекция фиксирует изменение удельных административных расходов на тонну добытой нефти; процессная – скорость прохождения типовых управленческих решений; клиентская (внутренняя) – удовлетворённость добывающих подразделений уровнем поддержки со стороны функциональных служб; проекция обучения и роста – охват сотрудников программами адаптации к новой структуре.

Таким образом, представленный методический подход отличается от существующих аналогов по трём параметрам. Первый – непрерывность: реструктуризация встраивается в управленческий цикл компании, а не завершается выпуском нового штатного расписания. Второй – верифицируемость выбора: матрица соответствия в связке с МАИ делает процедуру выбора структурной конфигурации прозрачной для акционеров и совета директоров. Третий – измеримость результата: система сбалансированных показателей переводит «качество реструктуризации» в конкретные цифры, доступные для регулярного контроля.

Список использованных источников

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.

2. Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник / О. С. Виханский. – 2–е изд. – М.: Гардарики, 1999. – 296 с.

3. ГОСТ Р ИСО 9001–2015. Системы менеджмента качества. Требования. – М.: Стандартинформ, 2015. – 35 с.

4. Данилова С.В. Оценка эффективности управления социальной инфраструктурой ресурсодобывающих предприятий: диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Данилова С.В. – Тюмень, 2011. – 176 с. – EDN QFSEAV.

5. Каплан Р.С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон. – М.: Олимп–Бизнес, 2004. – 214 с.

6. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Г. Минцберг ; пер. с англ. Д. Раевской. – СПб: Питер, 2002. – 512 с.

7. Человеческий капитал и интеллектуальный потенциал России: анализ, планирование, моделирование и механизмы развития в условиях генезиса экономики знаний / В.В. Баранов, Е.С. Васецкая, Т.Г. Гарбузова [и др.]. – Самара ПНК, 2025. – 352 с. – ISBN 978–5–605–46773–1. – EDN MZELYJ.

8. Saaty T.L. Decision Making with the Analytic Hierarchy Process / T. L. Saaty // International Journal of Services Sciences. – 2008. – Vol. 1, № 1. – P. 83–98.

A METHODOLOGICAL APPROACH TO FORMULATING A STRATEGY FOR OPTIMIZING THE ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF AN OIL AND GAS PRODUCTION ENTERPRISE

R.F. Yusupov

Nizhnevartovsk State University,
Nizhnevartovsk, Russia

This article addresses a methodological approach to formulating a strategy for optimizing the organizational structure of an oil and gas production enterprise. Five sequential stages are identified and characterized: strategic diagnosis, goal setting, generation of structural alternatives, selection of the optimal option, and performance monitoring.

Keywords: strategic management, alignment matrix, Analytic Hierarchy Process, Balanced Scorecard.

УДК 005.3.2

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ И КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА

С.Д. Якименко, Э.Ф. Хузиева

Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия

Рассматривается взаимосвязь управления персоналом и корпоративной культуры, подчёркивается их взаимное влияние на эффективность работы организации. Показано, как развитая корпоративная культура повышает мотива-

цию, ускоряет адаптацию сотрудников, снижает текучесть кадров и способствует достижению стратегических целей компании.

Ключевые слова: бизнес–среда, коллектив, корпоративная культура, управление персоналом, компании, руководство, менеджмент.

В современном мире, где конкуренция на рынке труда растёт, а бизнес–среда постоянно меняется, управление персоналом перестаёт быть просто набором административных процедур. Оно превращается в стратегический процесс, тесно связанный с корпоративной культурой организации. Именно она задаёт тон взаимодействиям внутри коллектива, определяет мотивацию сотрудников и в конечном счёте влияет на успех компании.

Под корпоративной культурой принято понимать совокупность ценностей, норм, традиций и моделей поведения, которые разделяют сотрудники и которые поддерживаются на уровне организации. Это не просто формальные правила, а живая система, проявляющаяся в повседневных взаимодействиях: в том, как коллеги общаются друг с другом, как реагируют на ошибки и как принимают решения. Культура формирует «невидимые рамки» допустимого и желательного поведения, создавая уникальную атмосферу в коллективе [1].

Управление персоналом, в свою очередь, охватывает широкий спектр задач: от подбора и адаптации новых сотрудников до их развития, мотивации и удержания. Когда эти процессы выстраиваются в соответствии с корпоративной культурой, они становятся гораздо эффективнее. Например, если компания заявляет открытость и командную работу, то система наставничества, регулярные командные встречи и обратная связь являются обязательными компонентами для работы этой компании. В результате сотрудники быстрее адаптируются, чувствуют свою причастность к общему делу и проявляют большую вовлечённость.

Одним из ключевых аспектов влияния корпоративной культуры на управление персоналом является мотивация. В организациях, где общие ценности и цели открыто транслируются, а руководство выступает их носителем, сотрудники проявляют больше инициативы. Коммуникации и признание заслуг укрепляют внутреннюю мотивацию, снижая зависимость от материального стимулирования. Люди охотнее берут на себя ответственность, стремятся к саморазвитию и предлагают новые идеи, если видят, что их усилия замечают и ценят. Это особенно важно в условиях гибридного или удалённого формата работы, когда культура становится едва ли не единственным фактором сплочения команды.

Не менее значимым аспектом также является адаптация новых сотрудников. Новичок, попадая в коллектив с устоявшимися традициями и чёткими ожиданиями, быстрее осваивается и начинает продуктивно работать. Программы наставничества, вводные тренинги и культурные традиции помогают новому человеку почувствовать себя частью команды. Например, в японской корпоративной культуре принята такая традиция как «Номикай». Она представляет собой время, когда сотрудники после работы собираются вместе с начальством

для совместного распития алкоголя, что позволяет новым сотрудникам расслабиться, узнать коллектив и показать себя в неформальной обстановке. В компаниях, где культура развита слабо, адаптация часто затягивается, а новички испытывают стресс из–за неопределённости и отсутствия поддержки.

Корпоративная культура также напрямую влияет на уровень текучести кадров. Организации с выраженной идентичностью и устойчивой системой ценностей демонстрируют более низкие показатели добровольных увольнений. Это особенно актуально для молодых поколений сотрудников (Y и Z), для которых нематериальные аспекты работы– это миссия компании: атмосфера в коллективе и чувство значимости обязательное условие для комфортной работы. Если сотрудник разделяет ценности организации, он с большей вероятностью останется в ней надолго, даже если получит более выгодное предложение по зарплате. Более того, такие сотрудники зачастую становятся «амбассадорами» бренда, привлекая в компанию талантливых специалистов своим позитивным опытом.

Ещё один важный аспект– командное взаимодействие. Культура открытости и доверия способствует эффективному сотрудничеству между отделами. В таких коллективах легче реализуются кросс–функциональные проекты, быстрее достигаются компромиссы и принимаются решения. Напротив, в организациях с токсичной или размытой культурой конфликты возникают чаще, а рабочие процессы замедляются из–за недоверия и бюрократии. Например, в компаниях с жёсткой иерархией сотрудники могут бояться предлагать идеи или признавать ошибки, что тормозит инновации и снижает общую продуктивность.

Формирование и поддержание корпоративной культуры –это не разовое мероприятие, а непрерывный процесс. Он начинается с чёткого определения миссии и ценностей компании, которые должны быть не просто красивыми словами на сайте, а реальными ориентирами для действий. Руководство играет здесь ключевую роль: именно оно задает тон, демонстрируя приверженность ценностям на практике. Если топ–менеджер соблюдает правила, которые требует от подчинённых, культура укрепляется естественным образом. Если же возникает противоречие или не состыковка между словами и делами, доверие сотрудников подрывается, а корпоративная культура теряет силу [1].

Инструменты развития корпоративной культуры разнообразны: это и внутренние коммуникации (корпоративные рассылки, чаты, встречи), и мероприятия для сплочения команды (тимбилдинги, совместные выезды, благотворительные акции), и системы нематериальной мотивации (награды за вклад в развитие компании, публичное признание заслуг). Важно, чтобы эти инструменты были системными и адаптировались под меняющиеся условия. Например, в период кризисов или масштабных изменений в компании культура может стать опорой, помогая сотрудникам сохранять фокус и уверенность [2; 4].

Еще раз стоит отметить, что корпоративная культура– это не статичная конструкция. Она развивается вместе с бизнесом, отражая его рост, новые вызовы и изменения на рынке. Гибкие компании регулярно анализируют состояние культуры через опросы сотрудников, обратную связь и HR–метрики (уровень

вовлечённости, текучесть кадров, производительность). Это позволяет вовремя замечать слабые места и корректировать стратегию управления персоналом.

Таким образом, управление персоналом и корпоративная культура неразрывно связаны. Сильная, осознанно формируемая культура не только повышает эффективность работы, но и создаёт устойчивую основу для долгосрочного успеха компании. Она превращает разрозненный коллектив в сплочённую команду, способную адаптироваться к переменам, генерировать идеи и добиваться амбициозных целей. В условиях современной экономики именно такой подход становится ключевым конкурентным преимуществом [3; 5].

Список использованных источников

1. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство. – СПб.: Питер, 2002.

2. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. – СПб.: Питер, 2012.

3. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика. – М.: Проспект, 2010.

4. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация. – М.: ИНФРА-М, 2014.

5. Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г. Управление персоналом. – М.: Юрайт, 2021.

PERSONNEL MANAGEMENT AND CORPORATE CULTURE

S.D. Yakimenko, E.F. Khuzieva

Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia

The interrelation of personnel management and corporate culture is considered, their mutual influence on the effectiveness of the organization is emphasized. It shows how a developed corporate culture increases motivation, accelerates employee adaptation, reduces staff turnover, and contributes to achieving the company's strategic goals.

Keywords: business environment, team, corporate culture, human resources management, companies, management.

УДК 621.983: 330.111.4

ИМИТАЦИОННОЕ МОДЕЛИРОВАНИЕ КАК ИНСТРУМЕНТ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ БРАКА И СНИЖЕНИЯ РАСХОДА МЕТАЛЛА

С.С. Яковлев, И.С. Хрычев

Тульский государственный университет,
г. Тула, Россия

В статье рассматривается переход от традиционной, длительной и затратной экспериментальной отработки штампов к цифровому анализу процессов обработки металлов давлением. Показано, как применение численного модели-

рования позволяет перенести этап проб и ошибок в виртуальную среду, многократно ускоряя цикл технологической подготовки производства. Описываются возможности современных инженерных систем по выявлению причин брака, связанных с незаполнением полостей штампа, без увеличения расходных норм металла, а также подчеркивается идея о том, что цифровая модель служит инструментом быстрой обратной связи для технолога, а не заменяет его опыт и решения.

Ключевые слова: горячая объемная штамповка, имитационное моделирование, метод конечных элементов, подготовка производства, экономическая эффективность.

В классической схеме подготовки производства поковки технолог опирался на справочники, опыт и пробную штамповку, так изготавливался комплект штампов, делалась партия из заготовок, после чего выявлялись незаполнения, зажимы, перекос облоя, и штампы шли на доработку [1–7]. Каждая итерация – это от двух недель до полутора месяцев и стоимость гравюры, которая для среднего поворотного кулака или крестовины легко доходит до нескольких сотен тысяч рублей. Две–три итерации – и себестоимость подготовки производства перекрывает годовую прибыль от заказа, если партия невелика.

Имитационное моделирование, то есть численный расчёт формоизменения методом конечных элементов в системах вроде QForm, Deform, Simufact или Forge, переносит эти итерации в виртуальную среду. Расчёт одной операции горячей штамповки на современной рабочей станции занимает от пятнадцати минут до нескольких часов в зависимости от сложности и трёхмерности задачи. Ошибку в форме предварительного ручья видно сразу, и исправляется она правкой геометрии в CAD, а не электроэрозией по закалённому штампу. Основой большинства расчётов является метод конечных элементов. Заготовка в цифровой модели разделяется на большое число небольших элементов, для которых последовательно определяются изменения формы, температуры и напряжённо–деформированного состояния. При значительном формоизменении расчётная сетка может перестраиваться, поскольку чрезмерно искажённые элементы снижают точность решения. Таким образом моделируется постепенное течение металла под действием инструмента, а инженер получает возможность анализировать процесс на любой стадии рабочего хода.

Ключевая мысль здесь простая: модель не заменяет технолога, она даёт ему быструю обратную связь. Раньше цикл «идея – проверка» занимал недели, теперь – часы. При этом появляется возможность перебрать не один вариант, а десять, и выбрать лучший по измеримым показателям: массе исходной заготовки, максимальному усилию, степени заполнения гравюры, повреждаемости металла и износу инструмента.

Достоверность модели держится на трёх опорах. Первая – реологические данные материала, то есть кривые сопротивления деформации в диапазоне температур и скоростей, характерных для конкретного оборудования. Встроенные базы содержат сотни марок, но если предприятие работает с нестандартным

сплавом, разница между «похожей» и настоящей маркой может дать ошибку по усилию в 20 %. Вторая опора – модель трения. Смазка графитоводная, масляная, состояние гравюры, наличие окалины меняют коэффициент, а от него напрямую зависит характер течения металла в облойную канавку и способность металла добраться до дальних углов полости. Третья – корректное описание оборудования. Молот, кривошипный горячештамповочный пресс, винтовой пресс и гидравлический пресс различаются не только усилием, но и законом изменения скорости по ходу, жёсткостью и энергией удара. Один и тот же переход на молоте и на КГШП даёт разную макроструктуру и разные дефекты.

Практика показывает, что модель, откалиброванная по одной реальной поковке – то есть по замеренному усилию, замеренной массе облоя и фактической геометрии недоштампованной пробы, дальше работает по всей группе похожих деталей с погрешностью порядка 5–10 %, что является достаточной точностью для технологических решений.

Прогнозирование брака начинается с оценки характера заполнения полости штампа. Недостаточный объём заготовки, неблагоприятное направление течения металла или преждевременное перекрытие отдельных участков ручья способны вызвать незаполнение углов, рёбер и тонких элементов поковки. Простое увеличение массы заготовки не всегда является рациональным решением, поскольку избыток металла повышает расход материала, увеличивает объём облоя и создаёт дополнительную нагрузку на оборудование. Моделирование позволяет установить, связан ли дефект с недостатком металла или с неправильной кинематикой его течения. Во втором случае результат часто улучшается за счёт изменения формы исходной заготовки, радиусов переходов, положения перемычки, последовательности операций или конструкции предварительного ручья.

Список использованных источников

1. Проектирование технологических процессов механической обработки в машиностроении: Учеб. пособие / В.В. Бабук, В.А. Шкред, Г.П. Кривко, Л.И. Медведев; Под. ред. В.В. Бабука .Высш. шк., 1987, с. 255.

2. Справочник технолога – машиностроителя. / Под ред. А.Г. Косиловой, Р.К. Мещерякова. М.: Машиностроение, 1985. Т.1. 656 с., 496 с.

3. Патент № 2839226 C1 Российская Федерация, МПК B21C 37/20, B21C 1/24. Способ изготовления продольных рифлей на внешней поверхности цилиндрической оболочки: заявл. 11.07.2024: опубл. 28.04.2025 / С.С. Яковлев, В.Д. Кухарь, А.А. Шишкина [и др.]; заявитель Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования "Тульский государственный университет". EDN UEAETW.

4. Ващенко А.И., Касьянова И.В. Улучшение качества деталей с помощью анализа технологического процесса при их получении методом штамповки // Евразийское пространство: экономика, право, общество. ГБУН «Юго–Осетинский научно–исследовательский институт». 2025. № 3. С. 12–14.

5. Свидетельство о государственной регистрации программы для ЭВМ № 2025662921 Российская Федерация. Программа для расчета усилия калибровки металлических изделий и времени на технологическую операцию: заявл.

12.05.2025: опубл. 23.05.2025 / АА. Шишкина, С.С. Яковлев, Д.Т. Бунтури, И.В. Мосягин; заявитель Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Тульский государственный университет». EDN RBDFST.

6. Вобликов, Г.А. Определение влияния температуры штампового инструмента на процесс холодной листовой штамповки / Г.А. Вобликов, С.С. Яковлев // Известия Тульского государственного университета. Технические науки. 2025. № 9. С. 328–332. EDN WJOQEB.

7. Яковлев, С.С. Влияние толщины стенки на повреждаемость материала при гофрировании трубчатой заготовки / С.С. Яковлев, А.А. Шишкина // Известия Тульского государственного университета. Технические науки. 2025. № 4. С. 304–308. EDN BZEGCT.

SIMULATION MODELING AS A TOOL FOR PREDICTING SCRAP AND REDUCING METAL CONSUMPTION

S.S. Yakovlev, I.S. Khrychev

Tula State University,
Tula, Russia

The article discusses the transition from the traditional, long–term and costly experimental development of stamps to the digital analysis of metalworking processes by pressure. It is shown how the use of numerical modeling makes it possible to transfer the trial and error stage to a virtual environment, repeatedly speeding up the cycle of technological preparation of production. It describes the possibilities of modern engineering systems to identify the causes of defects related to the non–filling of stamp cavities without increasing the consumption rates of metal, and also highlights the idea that the digital model serves as a tool for rapid feedback for the technologist, rather than replacing his experience and solutions.

Keywords: hot volume stamping, simulation modeling, finite element method, production preparation, economic efficiency.

УДК 621.983: 330.111.4

УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ ПРОЦЕССОВ ОРГАНИЗАЦИИ, ОСУЩЕСТВЛЯЮЩЕЙ ОБРАБОТКУ МЕТАЛЛОВ ДАВЛЕНИЕМ

С.С. Яковлев, И.С. Хрычев

Тульский государственный университет,
г. Тула, Россия

В статье рассматриваются особенности управления качеством на предприятиях обработки металлов давлением. Обоснована целесообразность замены длительной доводки опытной оснастки предварительным компьютерным моделированием процессов пластического формоизменения. Сделан вывод, что

управление качеством в кузнечно–штамповочном производстве следует понимать, как систематическое снижение изменчивости процессов с переносом акцента с контроля готовой продукции на управление условиями её изготовления.

Ключевые слова: качество, управление процессами, обработка металлов давлением, штамповка, технологическая стабильность, контроль.

Предприятия обработки металлов давлением занимают особое положение в машиностроительном комплексе, получаемая продукция в основном является промежуточной, то есть поступает для дальнейшей механической обработки, сборки или термической обработки. Это означает, что несоответствие, пропущенное поставщиком заготовок, обнаруживается уже в другом производстве, часто на поздних операциях, когда стоимость изделия существенно возросла. Именно поэтому требования к стабильности качества изделий исторически оказались жёстче, чем к качеству многих готовых изделий, а системы менеджмента качества в этой отрасли получили распространение раньше и в более строгих формах, чем в среднем по промышленности.

Современное понимание менеджмента качества строится на процессном подходе, при котором деятельность предприятия описывается как сеть взаимосвязанных процессов, каждый из которых имеет вход, выход, ресурсы, ответственное лицо и измеримые показатели результативности. Для кузнечно–штамповочного производства такая сеть обычно включает процессы маркетинга и анализа требований заказчика, технологической подготовки производства, закупок металла и вспомогательных материалов, изготовления и обслуживания оснастки, собственно производства, термической обработки и очистки поверхности, контроля и испытаний, упаковки и отгрузки, а также обеспечивающие процессы, такие как управление персоналом, оборудованием, документацией и измерительными средствами.

Наиболее эффективное управление качеством осуществляется до начала производства. Именно на стадии разработки технологии закладываются схема формоизменения, число переходов, форма и объём заготовки, конструкция инструмента, режимы нагрева и охлаждения, выбор материала инструмента и способа его упрочнения. Ошибки этой стадии впоследствии невозможно компенсировать усилением контроля: они воспроизводятся систематически на каждом изделии.

Классический путь отработки технологии – изготовление опытной оснастки и её последовательная доводка по результатам пробных штамповок. Этот путь надёжен, но дорог и продолжителен, поскольку каждая итерация требует изготовления или переделки инструмента. Современная альтернатива – предварительное моделирование процесса в специализированных программных средах, ориентированных на решение задач пластического формоизменения. Такие расчёты позволяют увидеть картину течения металла, распределение деформаций, температур и напряжений, оценить усилие и работу деформации, выявить зоны риска.

С точки зрения менеджмента качества моделирование ценно тем, что переводит решение из области опыта и интуиции в область проверяемых данных. Оно позволяет заранее оценить чувствительность процесса к изменению исходных условий – к колебанию массы заготовки, температуры нагрева, коэффициента трения. Это прямой путь к обоснованному, а не формальному нормированию допусков на технологические параметры. Кроме того, расчётная оценка нагруженности инструмента даёт основу для планирования его ресурса и периодичности обслуживания, что переводит управление оснасткой из режима реагирования на поломку в режим планового предупреждения.

Экономическая сторона очевидна: сокращение числа доводочных итераций уменьшает затраты на изготовление и переделку оснастки, сокращает сроки постановки изделия на производство и снижает расход металла на отладочные партии. При освоении сложнопрофильных изделий, где число переходов велико, а инструмент дорог, экономия оказывается наиболее заметной.

Таким образом, управление качеством в организации, занимающейся обработкой металлов давлением, целесообразно рассматривать как систематическую деятельность по снижению изменчивости технологических процессов и повышению предсказуемости их результата. Такая постановка задачи смещает акцент с контроля готовой продукции на управление условиями её изготовления – качеством исходного металла, режимом нагрева, состоянием инструмента, условиями трения, точностью оборудования и дисциплиной выполнения технологии.

Список использованных источников

1. Проектирование технологических процессов механической обработки в машиностроении: Учеб. пособие / В.В. Бабук, В.А. Шкред, Г.П. Кривко, Л.И. Медведев; Под. ред. В.В. Бабука .Высш. шк., 1987, с. 255.

2. Справочник технолога – машиностроителя. / Под ред. А.Г. Косиловой, Р.К. Мещерякова. М.: Машиностроение, 1985. Т.1. 656 с., 496 с.

3. Патент № 2839226 C1 Российская Федерация, МПК B21C 37/20, B21C 1/24. Способ изготовления продольных рифлей на внешней поверхности цилиндрической оболочки: заявл. 11.07.2024: опубл. 28.04.2025 / С.С. Яковлев, В.Д. Кухарь, А.А. Шишкина [и др.]; заявитель Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования "Тульский государственный университет". EDN UEAETW.

4. Шишкина, А.А. Системы быстрой смены инструмента в кузнечно–прессовом производстве / А.А. Шишкина, С.С. Яковлев // Стратегическое развитие инновационного потенциала отраслей, комплексов и организаций: Сборник статей XIII Международной научно–практической конференции, Пенза, 30–31 октября 2025 года. – Пенза: Пензенский государственный аграрный университет, 2025. – С. 757–760. – EDN JZXABU.

5. Свидетельство о государственной регистрации программы для ЭВМ № 2025662921 Российская Федерация. Программа для расчета усилия калибровки металлических изделий и времени на технологическую операцию: заявл. 12.05.2025: опубл. 23.05.2025 / А.А. Шишкина, С.С. Яковлев, Д.Т. Бунтури,

И.В. Мосягин; заявитель Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Тульский государственный университет». EDN RBDFST.

6. Вобликов, Г.А. Определение влияния температуры штампового инструмента на процесс холодной листовой штамповки / Г.А. Вобликов, С.С. Яковлев // Известия Тульского государственного университета. Технические науки. 2025. № 9. С. 328–332. EDN WJOQEB.

7. Яковлев, С.С. Влияние толщины стенки на повреждаемость материала при гофрировании трубчатой заготовки / С.С. Яковлев, А.А. Шишкина // Известия Тульского государственного университета. Технические науки. 2025. № 4. С. 304–308. EDN BZEGCT.

QUALITY MANAGEMENT OF PROCESSES IN AN ORGANIZATION THAT CARRIES OUT PRESSURE METALWORKING

S.S. Yakovlev, I.S. Khrychev

Tula State University,
Tula, Russia

The article examines the features of quality management at metalworking enterprises. The expediency of replacing the lengthy fine-tuning of experimental tooling with preliminary computer simulation of plastic forming processes is substantiated. It is concluded that quality management in forging and stamping production should be understood as a systematic reduction in process variability, with the focus shifting from the control of finished products to the management of the conditions of their manufacture.

Keywords: quality, process management, metal forming, stamping, technological stability, control.

СОДЕРЖАНИЕ

РАЗВИТИЕ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ УНИВЕРСИТЕТА
К.Б. Герасимов 3

ЭКОНОМИКА ДАННЫХ КАК ФАКТОР ТРАНСФОРМАЦИИ КОНКУРЕНТНЫХ СТРАТЕГИЙ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ
О.В. Абрамов 10

УЧЕТ ДЕБИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТИ: НОРМАТИВНО–ПРАВОВОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ И ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ
Л.В. Азарова, Е.Ю. Фролова 15

ИНФЛЯЦИОННЫЕ ОЖИДАНИЯ НАСЕЛЕНИЯ И ИХ ОТРАЖЕНИЕ В ЦЕНАХ
А.М. Айбашева, А.А. Гилмуллина, Е.В. Артамонова 19

ДИВЕРСИФИКАЦИЯ ЭКСПОРТНЫХ РЫНКОВ ПРОДУКЦИИ АГРОПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА РОССИИ В УСЛОВИЯХ ПЕРЕСТРОЙКИ МИРОВОЙ ТОРГОВЛИ
И.А. Аксенов 23

ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ СТРУКТУРНОГО ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ НА ОСНОВЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ
К.А. Актёлова, Э.Ш. Ахметова 26

АКТУАЛЬНЫЕ ТРЕНДЫ РАЗВИТИЯ ПОТЕНЦИАЛА ПРИКЛАДНЫХ НАУЧНЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ НАУЧНЫХ И ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ РЕГИОНОВ
А.М. Аракелян 29

ПРАКТИЧЕСКИЕ ПРОБЕЛЫ, ОБЪЕКТИВНАЯ ОЦЕНКА КОМПЕТЕНТНОСТИ И ТРЕНАЖЕРНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ: КОМПЛЕКСНЫЙ ВЗГЛЯД НА МОДЕРНИЗАЦИЮ СИСТЕМЫ ПОДГОТОВКИ СУДОВОДИТЕЛЕЙ
Ю.А. Арестова, Н.Е. Проценко 34

ВНЕДРЕНИЕ ТЕХНОЛОГИЙ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В КЛИЕНТСКИЙ СЕРВИС: ПРОБЛЕМЫ И ВОЗМОЖНОСТИ
Г.Б. Ахметова, В.И. Абрамов 42

ОСОБЕННОСТИ МЕЖДУНАРОДНОГО ДЕЛОВОГО ЭТИКЕТА В УСЛОВИЯХ МЕЖКУЛЬТУРНЫХ КОММУНИКАЦИЙ
И.А. Бареева, А.И Мягкий 48

UX–АУДИТ САЙТА МЕДИЦИНСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ: МЕТОДИКА ОЦЕНКИ КЛИЕНТСКОГО ПУТИ ПАЦИЕНТА
А.А. Батанова, И.В. Игнатьев, Д.А. Соколов 51

ЭКОСИСТЕМА КАНАЛОВ ПРОДАЖ МЕДИЦИНСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ: РОЛЬ КОЛЛ–ЦЕНТРА КАК ЦЕНТРАЛЬНОГО УЗЛА МНОГОКАНАЛЬНОЙ КОММУНИКАЦИИ
А.А. Батанова, И.В. Игнатьев, Д.А. Соколов 56

ОСОБЕННОСТИ КАДРОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ВЫПОЛНЕНИЯ НАУЧНО–ТЕХНИЧЕСКОЙ ЭКСПЕРТИЗЫ В ФГБНУ НИИ РИНКЦЭ
С.Б. Беневоленский, О.В. Викулов, Е.С. Никанорова 60

ВЛИЯНИЕ ПОЛЬЗОВАТЕЛЬСКОГО КОНТЕНТА НА ФОРМИРОВАНИЕ ЛИЧНОГО БРЕНДА
В.В. Беспалова, И.А. Шепелев–Родин 64

АНАЛИЗ МЕТОДОВ ГЕНЕРАЦИИ БИЗНЕС–ИДЕЙ
Х.Ж. Бобохонов, Д.К. Назарова 67

ОСОБЕННОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МАРКЕТИНГА ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНЫХ УСТРОЙСТВ ДЛЯ ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ
П.Л. Воронов 70

МОДЕЛЬ ВЗВЕШЕННОГО ОТНОШЕНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ И ПОРТФЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ В ОЦЕНКЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ТОВАРА: ПРАКТИЧЕСКИЙ АСПЕКТ
Л.Х. Габидуллина, К.А. Костригина 73

ГРАНИЦЫ ДЕЛЕГИРОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ЗАДАЧ ГЕНЕРАТИВНОМУ ИСКУССТВЕННОМУ ИНТЕЛЛЕКТУ В ПРОЕКТНОМ УПРАВЛЕНИИ
С.В. Гаврищук 77

БЕРЕЖЛИВОЕ ПРОИЗВОДСТВО В КУЗНЕЧНО-ШТАМПОВОЧНОМ ПРОИЗВОДСТВЕ
Ю.С. Галкин, С.С. Яковлев 82

АНАЛИЗ РЕГИОНАЛЬНЫХ ПРОГРАММ КАК ОСНОВЫ ДЛЯ ВНЕДРЕНИЯ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫХ ТРАНСПОРТНЫХ СИСТЕМ В ГОРОДСКИХ АГЛОМЕРАЦИЯХ
М.А. Геллер 85

ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В КИТАЙСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ
К.Б. Герасимов, О.В. Новоселова 92

ПРОЕКТИРОВАНИЕ ПОДПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ИННОВАЦИЙ ОРГАНИЗАЦИИ
Б.Н. Герасимов 97

ИССЛЕДОВАНИЕ УРОВНЯ РЕАЛИЗАЦИИ ФУНКЦИЙ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ
Б.Н. Герасимов 104

ТРАНСФОРМАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ПОДХОДОВ К ЭНЕРГОЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В УСЛОВИЯХ ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЯ: ОГРАНИЧЕНИЯ И НОВЫЕ ДРАЙВЕРЫ РОСТА
Р.Ш. Гимадуддинова, А.С. Юсупова 112

ГРАЖДАНСКО–ПРАВОВЫЕ АСПЕКТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МАРКЕТПЛЕЙСОВ
Д.С. Гоголева, И.В. Петров 116

КОЭФФИЦИЕНТ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ МЕТАЛЛА КАК ИЗМЕРИТЕЛЬ ЭФФЕКТИВНОСТИ КУЗНЕЧНО–ШТАМПОВОЧНОГО ПРОИЗВОДСТВА
И.В. Гребенщиков, С.С. Яковлев 120

КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЙ ОБРАБОТКИ МЕТАЛЛОВ ДАВЛЕНИЕМ
Я.В. Грибачев, С.С. Яковлев 123

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА ПРИ ПРИНЯТИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ: ВОЗМОЖНОСТИ И РИСКИ (НА ПРИМЕРЕ РЕШЕНИЙ КОМПАНИИ MTS AI)
Р.Р. Гумерова, Э.Ш. Ахметова 126

ГРАЖДАНСКО–ПРАВОВЫЕ СПОСОБЫ ЗАЩИТЫ ПАТЕНТНЫХ ПРАВ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
А.И. Дадберов, З.Т. Абдулаева, Н.М. Альханов 129

ОСОБЕННОСТИ ГРАЖДАНСКО–ПРАВОВОЙ ЗАЩИТЫ ПАТЕНТНЫХ ПРАВ ПРИ ИХ НАРУШЕНИИ И ОСПАРИВАНИИ
А.И. Дадберов, З.Т. Абдулаева, Н.М. Альханов 134

АНАЛИЗ ТОГО, КАК ИНСТРУМЕНТЫ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА МЕНЯЮТ КЛИЕНТСКИЙ ОПЫТ, ИЛИ СРАВНЕНИЕ РАЗЛИЧИЙ В ПРИМЕНЕНИИ ИИ В МАРКЕТИНГЕ НА РОССИЙСКОМ И МЕЖДУНАРОДНОМ РЫНКАХ
Янцзяи Дин 140

ОСОБЕННОСТИ ПРАВОВОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ СИРОТСКИХ ПРОИЗВЕДЕНИЙ В РОССИИ
С.А. Драгунова 143

ПОВЫШЕНИЕ КАЧЕСТВА УСЛУГ НА ОСНОВЕ АНАЛИЗА КЛИЕНТСКОГО ОПЫТА В АВТОСЕРВИСНОМ ПРЕДПРИЯТИИ
К.В. Жданов 148

ИНСТИТУТ ПОЖИЗНЕННОГО ЛИШЕНИЯ СВОБОДЫ: ИСТОРИЯ ВОЗНИКНОВЕНИЯ И РАЗВИТИЯ
Н.В. Желоков 151

СКВОЗНЫЕ ЦИФРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ КАК ДРАЙВЕРЫ ОЦЕНКИ ЦИФРОВОЙ ЗРЕЛОСТИ ПРОМЫШЛЕННЫХ СУБЪЕКТОВ
И.В. Жуковская 158

РОЛЬ ИННОВАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА В ПОВЫШЕНИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ
А.М. Забаштан 161

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ БЛАГОУСТРОЙСТВОМ ТЕРРИТОРИИ ГОРОДА
Е.Н. Заволокин 168

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ
Е.Н. Заволокин 172

СТРАТЕГИЯ ДИВЕРСИФИКАЦИИ БИЗНЕСА: РИСКИ И ВОЗМОЖНОСТИ В ПЕРИОД НЕСТАБИЛЬНОСТИ
А.Р. Зайдуллина, Э.Р. Тимергазизова 175

РОЛЬ УНИВЕРСИТЕТОВ И КОЛЛЕДЖЕЙ В СТАБИЛЬНОСТИ РЕГИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ
А.В. Залетов 179

ВЛИЯНИЕ МАЛОГО БИЗНЕСА НА УСТОЙЧИВОСТЬ ЭКОНОМИКИ РЕГИОНА
А.В. Залетов 182

ПРОГНОЗИРОВАНИЕ ВАЛЮТНЫХ КУРСОВ
Н.А. Захарченко 185

МОДЕРНИЗАЦИЯ КАРТЫ РИСКОВ РАЗВИТИЯ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ ЯРОСЛАВСКОЙ ОБЛАСТИ
Ю.Д. Зверева, Е.Б. Хоменко 189

ВЛИЯНИЕ ИНВЕСТИЦИЙ В УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ РАЗНЫХ ПОКОЛЕНИЙ
О.Г. Зиновьева, Н.Ю. Просвиркин 194

МОДЕЛЬ ПОДДЕРЖКИ СОЦИАЛЬНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В РЕГИОНЕ: БАРЬЕРЫ И УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ НА МАТЕРИАЛАХ УЛЬЯНОВСКОЙ ОБЛАСТИ
М.В. Зубова 198

ПРАВОВАЯ РОЛЬ ЗАВЕРЕНИЙ ОБ ОБСТОЯТЕЛЬСТВАХ В РАСПРЕДЕЛЕНИИ ДОГОВОРНЫХ И НАЛОГОВЫХ РИСКОВ В РОССИЙСКОМ ГРАЖДАНСКОМ ПРАВЕ
Д.С. Ибрагимов, З.Т. Абдулаева, Э.С.–М. Ахъядов 204

ПРАВОВАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ЗАВЕРЕНИЙ ОБ ОБСТОЯТЕЛЬСТВАХ В ГРАЖДАНСКОМ ОБОРОТЕ ПРИ РАСПРЕДЕЛЕНИИ ДОГОВОРНЫХ РИСКОВ
Д.С. Ибрагимов, З.Т. Абдулаева, Э.С.–М. Ахъядов 210

ОПТИМАЛЬНАЯ РАБОТОСПОСОБНОСТЬ НАСОСНО–РУКАВНЫХ СИСТЕМ ПРИ ПОДАЧЕ ВОДЫ СПОСОБОМ ПЕРЕКАЧКИ
А.Н. Иванов, А.А. Антонов, Д.С. Белкин, С.С. Белкина 216

УПРАВЛЕНИЕ КАДРОВЫМ ОБЕСПЕЧЕНИЕМ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ ВУЗА В УСЛОВИЯХ КАДРОВОГО КРИЗИСА: ПРОБЛЕМЫ И РЕШЕНИЯ
В.Д. Иванова 220

УПРАВЛЕНИЕ КАДРОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ КАК ФАКТОР КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ АВИАЦИОННОГО ВУЗА В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ
Е.Д. Иванов 223

ВОЗМОЖНОСТИ РАЗВИТИЯ РЫНКА ОБРАБОТКИ ДРЕВЕСИНЫ И ПРОИЗВОДСТВА ИЗДЕЛИЙ ИЗ ДЕРЕВА В ОЦЕНКАХ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ
Н.В. Ивашкина 227

ДИФФЕРЕНЦИАЦИЯ ТОЧЕК КАСАНИЯ С ПОТРЕБИТЕЛЕМ КАК ОСНОВА СЕРВИС–ОРИЕНТИРОВАННОЙ СТРАТЕГИИ МЯСОПЕРЕРАБАТЫВАЮЩИХ ПРЕДПРИЯТИЙ С РОЗНИЧНОЙ СЕТЬЮ
И.В. Игнатьев, А.А. Батанова 231

ПОШАГОВЫЙ АЛГОРИТМ КОММЕРЦИАЛИЗАЦИИ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТИ В НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ
Л.А. Калясева 235

КОММЕРЦИАЛИЗАЦИЯ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТИ В НКО: БАРЬЕРЫ И ОРГАНИЗАЦИОННО–УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ
Л.А. Калясева 238

ОБНОВЛЕНИЕ ПОДПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ ОЦЕНКОЙ СПЕЦИАЛИСТОВ ОРГАНИЗАЦИИ
Т.П. Карпова 242

ПРИМЕНЕНИЕ БОЛЬШИХ ЯЗЫКОВЫХ МОДЕЛЕЙ ДЛЯ АВТОМАТИЗАЦИИ ПРЕВЕНТИВНОЙ ИДЕНТИФИКАЦИИ КОМПЛАЕНС– И РЕПУТАЦИОННЫХ РИСКОВ ФИНАНСОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ
А.В. Квиткин 249

ЭКОНОМИКА ВЫЖИВАНИЯ: ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ ПАТТЕРНЫ ПОТРЕБЛЕНИЯ В УСЛОВИЯХ ХРОНИЧЕСКОГО СТРЕССА
Н.И. Кириякова, К.А. Простов 252

ОПРЕДЕЛЕНИЕ И ХАРАКТЕРИСТИКА ФАКТОРОВ ОЦЕНКИ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ РАБОТОЙ ПЕРСОНАЛА
Д.В. Клевцов, Р.С. Озернов 256

ОСОБЕННОСТИ ПРАВОВОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ИПОТЕКИ В РОССИИ
С.Д. Клиенко, И.В. Петров 260

МОДЕЛЬ КОНТУР КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ЦИКЛА
С.И. Козырь, М.Ю. Горбунова, С.П. Иванов 264

УПРАВЛЕНИЕ ОСНОВНЫМИ СРЕДСТВАМИ ПРЕДПРИЯТИЙ ЛЕСОЗАГОТОВИТЕЛЬНОЙ ОТРАСЛИ: ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ ИХ РЕШЕНИЯ (НА ПРИМЕРЕ ООО «ЛЕСОПАРТНЕР»)
У.В. Колесникова, Е.В. Вавилова 268

МЕСТО И ВЗАИМОСВЯЗИ КРЕДИТНОЙ ПОЛИТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ
Я.Э. Кондратьева 271

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ МАРКЕТИНГОВОГО КОМПОНЕНТА СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ИНФОРМАЦИОННЫХ ПОВОДОВ УСТОЙЧИВОСТИ И СИСТЕМНОСТИ
А.В. Кондрахин 275

УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ ДО 2030 ГОДА КАК СТРАТЕГИЧЕСКИЙ РЕГИОНАЛЬНЫЙ ПРИОРИТЕТ И ПРЕДМЕТ МАРКЕТИНГОВОГО ПРОДВИЖЕНИЯ
А.В. Кондрахин 279

ОТ ТЕОРИИ К ПРАКТИКЕ: СКВОЗНОЙ РАСЧЕТ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ АВТОМАТИЗАЦИИ СКЛАДА НА ОСНОВЕ МОДЕЛИ «СТОИМОСТИ БЕЗДЕЙСТВИЯ»
Е.Н. Кортес–Переа, Е.В. Никитина 282

ВЛИЯНИЕ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ СОВРЕМЕННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ
А.К. Костенко, А.А. Ибрагимова.....285

ИНСТРУМЕНТАРИЙ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ В РАМКАХ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ХОЗЯЙСТВУЮЩИХ СУБЪЕКТОВ
А.Д. Котенев, О.В. Терещенко.....289

ЦИФРОВОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ МАЛОГО БИЗНЕСА С УЧЕТОМ СПЕЦИФИКИ ЕГО ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА
А.Д. Котов.....292

РОЛЬ МУНИЦИПАЛЬНЫХ ОБРАЗОВАНИЙ В РЕАЛИЗАЦИИ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ «ЕНИСЕЙСКАЯ СИБИРЬ»
Е.Н. Кочеткова 299

ЖИЛИЩНОЕ СТРОИТЕЛЬСТВО КАК ОСНОВА СОЦИАЛЬНО–ЭКОНОМИЧЕСКОЙ УСТОЙЧИВОСТИ РЕГИОНОВ ЕНИСЕЙСКОЙ СИБИРИ
Е.Н. Кочеткова, Д.А. Кочетков.....302

СОВРЕМЕННЫЕ ОСОБЕННОСТИ ВЕДЕНИЯ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА В СВЕРДЛОВСКОЙ ОБЛАСТИ
М.И. Кротов, Ю.В. Малькова 306

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ КАК ДРАЙВЕР ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОПЕРАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА В ПРОМЫШЛЕННОСТИ
Я.А. Куприянова, Э.Ш. Ахметова 310

ИНТЕГРАЦИЯ БЕСПИЛОТНЫХ ЛЕТАТЕЛЬНЫХ АППАРАТОВ В ЦИФРОВУЮ СИСТЕМУ КОРАБЛЕСТРОЕНИЯ
К.А. Кызлаков, М.В. Андриевских.....313

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ СУДОСТРОЕНИЯ НА ОСНОВЕ ЦИФРОВЫХ ДВОЙНИКОВ И ИНТЕГРИРОВАННЫХ IT–СИСТЕМ
К.А. Кызлаков, М.В. Андриевских.....318

ИНТЕГРАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ И РИСКОВЫЕ ВЫЗОВЫ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ЭПОХУ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА
Минци Ли.....325

ЦЕННОСТНЫЕ ОРИЕНТАЦИИ ПОКОЛЕНИЯ Z КАК ФАКТОР ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В РОССИЙСКОМ БИЗНЕСЕ 2025–2026 ГГ.
А.А. Лисин, А.С. Юсупова.....329

СОЦИАЛЬНАЯ ЗАЩИТА ИНВАЛИДОВ
П.П. Лобченко 334

РАЗВИТИЕ В ГОСУДАРСТВАХ–ЧЛЕНАХ БРИКС КРИПТОВАЛЮТЫ «БРИКС–КРИПТО»
Е.Л. Логинов.....337

ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ КЛАССИФИКАЦИЯ УСЛОВИЙ РЕАЛИЗАЦИИ РЫНОЧНОГО ПОТЕНЦИАЛА СТРОИТЕЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ РЕГИОНА
М.П. Макущенко.....341

МЕТОДИКА ОЦЕНКИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНА МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ ПО РЕГУЛИРОВАНИЮ РАЗВИТИЯ СФЕРЫ ОБРАЗОВАНИЯ НА ПОДВЕДОМСТВЕННОЙ ТЕРРИТОРИИ
Д.Г. Мамин, Н.В. Казанцева 346

ВЕТЕР ПЕРЕМЕН: ВЕТРОГЕНЕРАЦИЯ КАК ФАКТОР ЛОКАЛЬНОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ СТЕПНЫХ РАЙОНОВ БАШКОРТОСТАНА
Д.П. Марков 354

ЗАЩИТА КОРПОРАТИВНЫХ ПРАВ В РОССИЙСКОМ ПРАВЕ: МЕЖДУ ФОРМАЛЬНОЙ РЕГЛАМЕНТАЦИЕЙ И РЕАЛЬНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ
М.–Э.М. Мачигов, З.Т. Абдулаева, Э.С.–М. Ахъядов 360

ЗАЩИТА ПРАВ АКЦИОНЕРОВ В СОВРЕМЕННЫХ КОРПОРАТИВНЫХ ОТНОШЕНИЯХ. СУДЕБНЫЕ, УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ И САНКЦИОННЫЕ АСПЕКТЫ
М.–Э. М. Мачигов, З.Т. Абдулаева, Э.С.–М. Ахъядов 364

ВЛИЯНИЕ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЙ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ
И.Б. Мигачев 369

ИНВЕСТИЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ КАК ФАКТОР УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ АГРОПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА ЮЖНОГО ФЕДЕРАЛЬНОГО ОКРУГА
В.В. Муравлёва 373

РОЛЬ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА В СОВЕРШЕНСТВОВАНИИ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ОРГАНИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ ESG–ТРАНСФОРМАЦИИ
Э.Г. Никифорова 376

СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ТРЕБОВАНИЙ К МЕНЕДЖЕРУ ПО ПРОДАЖАМ В РИТЕЙЛЕ И IT–СФЕРЕ (НА ОСНОВЕ ВАКАНСИЙ С HH.RU ПО Г. КАЗАНИ)
А.А. Николаева, А.С. Юсупова 379

ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ СЕМЕЙНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В КАЛУЖСКОМ РЕГИОНЕ
С.А. Новосадов 382

ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ КАК ИНСТРУМЕНТ ОПТИМИЗАЦИИ БИЗНЕС–ПРОЦЕССОВ
А.Г. Павлова 390

ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ УЧРЕЖДЕНИЙ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ
М.Ю. Пашинский 398

УПРАВЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ БИЗНЕСА В УСЛОВИЯХ ИНФЛЯЦИИ: ТРАНСФОРМАЦИЯ KPI И БЮДЖЕТИРОВАНИЯ
П.А. Першина, А.С. Юсупова 402

ГРАЖДАНСКО–ПРАВОВАЯ ЗАЩИТА ИНФОРМАЦИОННЫХ ПРАВ ЛИЧНОСТИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ
И.Э. Полонский, З.Т. Абдулаева, Н.М. Альханов 406

ГРАЖДАНСКО–ПРАВОВЫЕ МЕХАНИЗМЫ ЗАЩИТЫ ИНФОРМАЦИОННЫХ ПРАВ В ЦИФРОВОЙ СРЕДЕ
И.Э. Полонский, З.Т. Абдулаева, Н.М. Альханов.....411

ОСОБЕННОСТИ ОПРЕДЕЛЕНИЯ СМЕТНОЙ СТОИМОСТИ НА ОБЪЕКТАХ ЭНЕРГЕТИЧЕСКОГО СТРОИТЕЛЬСТВА: ОТРАСЛЕВАЯ СПЕЦИФИКА И ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ
В.В. Порох, А.В. Липухин.....416

ТРАНСФОРМАЦИЯ РЫНКА ТРАНСПОРТНО–ЛОГИСТИЧЕСКИХ УСЛУГ РОССИИ
Е.А. Проскурякова, В.В. Черняева, П.А. Мрыкина.....419

СОВРЕМЕННЫЕ ВЫЗОВЫ И ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОНСТИТУЦИОННОГО СУДА РФ
В.С Пусвашкис, И.А Бондаренко.....423

РАЗВИТИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА И КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА В РЕГИОНАЛЬНОЙ СИСТЕМЕ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ
А.Д. Рахманов, Ю.В. Шарапов.....428

АНАЛИЗ И УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСОВЫМИ ВЛОЖЕНИЯМИ ПРЕДПРИЯТИЯ
Ю.В. Решеткина.....432

ЭТИКА И АНТИКОРРУПЦИОННЫЕ МЕХАНИЗМЫ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНОВ ГОСУДАРСТВЕННОЙ И МУНИЦИПАЛЬНОЙ ВЛАСТИ
И.А. Романкина.....437

ПРОЕКТНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ПОДБОРОМ ПЕРСОНАЛА В СОВРЕМЕННЫХ КОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ ВНЕДРЕНИЯ
Ю.А. Романова, Э.Ш. Ахметова.....440

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ЛОЯЛЬНОСТЬЮ ПЕРСОНАЛА КАК ФАКТОР СНИЖЕНИЯ ТЕКУЧЕСТИ КАДРОВ В СОВРЕМЕННЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ УСЛОВИЯХ
А.А. Савина, Э.Ш. Ахметова.....443

СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ПОНЯТИЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ И КАЧЕСТВА УПРАВЛЕНИЯ
Л.А. Садовская.....447

ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ ЛОВУШКИ В КОРПОРАТИВНОМ УПРАВЛЕНИИ: ПОЧЕМУ ЭФФЕКТИВНЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ ПРИНИМАЮТ НЕЭФФЕКТИВНЫЕ РЕШЕНИЯ
Т.Р. Сайфутдинова, А.С. Юсупова.....454

ИНТЕГРАЦИЯ КОНФЛИКТОЛОГИЧЕСКИХ ПРАКТИК В СИСТЕМУ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНТРОЛЯ И ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ
А.А. Самигуллина, Э.Ш. Ахметова.....457

ВОЗМЕЩЕНИЕ УБЫТКОВ ИНДИВИДУАЛЬНОМУ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЮ
В.Г. Саркисян, В.Р. Руднев.....460

ПРОБЛЕМЫ СОХРАНЕНИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ОРГАНОВ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ В УСЛОВИЯХ СОЦИАЛЬНО–ЭКОНОМИЧЕСКИХ ВЫЗОВОВ
Д.Б. Солнышкин 464

ЯВЛЯЕТСЯ ЛИ МНОГОКВАРТИРНЫЙ ДОМ ОБЪЕКТОМ ЖИЛИЩНОГО ПРАВА?
Т.М. оглы Сулейманов 470

ТЕКУЩЕЕ СОСТОЯНИЕ И КЛЮЧЕВЫЕ РИСКИ ПРОДОВОЛЬСТВЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ РЕСПУБЛИКИ МАРИЙ ЭЛ
С.Ю. Смоленцев, Л.М. Суфьянова, А.С. Демидова 474

АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНАМИ ВНУТРЕННИХ ДЕЛ И СМИ
А.В. Сыпченко 483

ИНСТИТУТ УЧАСТКОВОГО УПОЛНОМОЧЕННОГО ПОЛИЦИИ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ: АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ПРАВОПРИМЕНИТЕЛЬНОЙ ПРАКТИКИ И ПУТИ ИХ РЕШЕНИЯ
А.В. Сыпченко 487

ИНФЛЯЦИЯ В РОССИИ И В МИРЕ
М.Р. Тегетаева 492

ПОНЯТИЕ И ФОРМИРОВАНИЕ СТРУКТУРЫ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО КАПИТАЛА ПРИ ПОСТРОЕНИИ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ ЦЕПОЧКИ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ
Е.В. Топоркова 498

РАЗВИТИЕ ПРЕВЕНТИВНОЙ МЕДИЦИНЫ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ И ЦИФРОВАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ ВРАЧЕЙ НОВЫХ СПЕЦИАЛЬНОСТЕЙ
А.В. Трунов, Е.Ю. Нарусова 503

РОЛЬ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ В РАЗВИТИИ РЫНКА ДОЛГОЛЕТИЯ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
А.В. Трунов, Е.Ю. Нарусова 507

ЦИФРОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ВНУТРИКОРПОРАТИВНЫХ КОММУНИКАЦИЙ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ВОВЛЕЧЁННОСТИ ПЕРСОНАЛА: СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ПРАКТИК РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ
С.Л. Тухватшина, А.В. Махиянова 512

ПРОБЛЕМЫ ПРИВЛЕЧЕНИЯ КОНТРОЛИРУЮЩИХ ДОЛЖНИКА ЛИЦ К СУБСИДИАРНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ПРИ БАНКРОТСТВЕ ЮРИДИЧЕСКИХ ЛИЦ
А.М. Уматгириев, З.Т. Абдулаева, Э.С.–М. Ахъядов 515

ПРОБЛЕМЫ ГРАЖДАНСКО–ПРАВОВОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ЮРИДИЧЕСКИХ ЛИЦ В СОВРЕМЕННОМ РОССИЙСКОМ ПРАВЕ
А.М. Уматгириев, З.Т. Абдулаева, Э.С.–М. Ахъядов 521

АДАПТИВНОЕ АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ: ИННОВАЦИОННЫЙ ПОДХОД К РЕГУЛИРОВАНИЮ КРИЗИСНЫХ ПРОЦЕССОВ
В.М. Федоров 526

ПРОЕКТНЫЙ ПОДХОД КАК СОВРЕМЕННАЯ КОНЦЕПЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ: ПОВЫШЕНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ
Е.П. Федорова, А.С. Юсупова 530

ГРАФОВЫЕ НЕЙРОННЫЕ СЕТИ И СЕМАНТИЧЕСКАЯ МОДАЛЬНОСТЬ В ОЦЕНКЕ И ПРОГНОЗИРОВАНИИ МЕЖДУНАРОДНОЙ ТОРГОВЛИ
П.А. Федотов 534

КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ УСПЕХА СТАРТАПА: СТРУКТУРНЫЙ АНАЛИЗ С УЧЕТОМ СТАДИИ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА
М.Н. Хоменко, К.В. Ордов 538

ЭВОЛЮЦИЯ МЕТОДОЛОГИЧЕСКИХ ПОДХОДОВ К ОЦЕНКЕ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ РЕГИОНОВ РОССИИ
Е.А. Хромов 542

УПРАВЛЕНИЕ ЛОГИСТИКОЙ: КОМПЛЕКТАЦИЯ ЗАКАЗОВ И СРОКИ ДОСТАВКИ (НА ПРИМЕРЕ ИП "РАСТИМ ЦВЕТЫ ШАГ ЗА ШАГОМ")
Э.Ф. Хузиева, В.Т. Полтавец 545

АНАЛИЗ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ПО ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ АДАПТАЦИИ СОТРУДНИКОВ: СОДЕРЖАНИЕ, СТРУКТУРА И ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ
Р.А. Хусаинова, Э.Ш. Ахметова 548

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ КАК ИНСТРУМЕНТ ЭФФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ЭКОНОМИКИ
Е.Ю. Царегородцева, О.М. Зайцева 552

УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИЯМИ В ОБРАЗОВАНИИ: ОТ ЦИФРОВИЗАЦИИ К СУВЕРЕННОЙ ПЕДАГОГИЧЕСКОЙ МОДЕЛИ
Е.Ю. Царегородцева 556

ПРАВОВОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ ТОРГОВ В ЭЛЕКТРОННОЙ ФОРМЕ. ПРОБЛЕМЫ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ
М.А. Часпиева, Д.С. Тураева, Э.С–М. Ахъядов 559

ЦИФРОВИЗАЦИЯ ЭЛЕКТРОННЫХ ТОРГОВ В РОССИЙСКОМ ПРАВЕ. ПРОБЛЕМЫ ПРАВОВОГО СТАТУСА ЭЛЕКТРОННОЙ ПЛОЩАДКИ И ЗАЩИТЫ УЧАСТНИКОВ
М.А. Часпиева, Д.С. Тураева, Э.С–М. Ахъядов 565

МЕХАНИЗМ ИНДИВИДУАЛЬНОГО ПРЕСТУПНОГО ПОВЕДЕНИЯ ЛИЦ, СОВЕРШАЮЩИХ МОШЕННИЧЕСТВО С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ИНФОРМАЦИОННО–ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ
Ф.И. Чубанов 571

КОНЦЕПЦИЯ ВОССТАНОВИТЕЛЬНОГО ПРАВОСУДИЯ В КОНТЕКСТЕ ПРЕДУПРЕЖДЕНИЯ РЕЦИДИВНОЙ ПРЕСТУПНОСТИ НЕСОВЕРШЕННОЛЕТНИХ В РОССИИ
Ф.И. Чубанов 575

ЛАТЕНТНАЯ КИБЕРПРЕСТУПНОСТЬ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ: СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ ОЦЕНКИ МАСШТАБОВ И ВИКТИМОЛОГИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ
Ф.И. Чубанов 578

ИНДУСТРИЯ 4.0: ЦИФРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ КАК КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО В МЕНЕДЖМЕНТЕ
А.А. Шагиахметов 581

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ В ОБЛАСТИ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ
Ю.М. Шарапов, И.Г. Ахметова.....586

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ЦИФРОВЫХ ПЛАТФОРМ ДЛЯ ФОРМИРОВАНИЯ ЛИЧНОГО БРЕНДА
И.А. Шепелев–Родин, В.В. Беспалова 590

КОМПЛЕКСНЫЙ ПОДХОД К ОБЕСПЕЧЕНИЮ БЕЗОПАСНОСТИ ТРУДА И СНИЖЕНИЮ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ТРАВМАТИЗМА В ПРОЦЕССАХ ЛИСТОВОЙ ШТАМПОВКИ
А.А. Шишкина, С.С. Яковлев 594

ОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ НА ОСНОВЕ РАЗВИТИЯ БАЗ ДАННЫХ В РОССИЙСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ
И. Энгельгардт.....597

МЕТОДИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ФОРМИРОВАНИЮ СТРАТЕГИИ ОПТИМИЗАЦИИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ НЕФТЕГАЗОДОБЫВАЮЩЕГО ПРЕДПРИЯТИЯ
Р.Ф. Юсупов 600

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ И КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА
С.Д. Якименко, Э.Ф. Хузиева 603

ИМИТАЦИОННОЕ МОДЕЛИРОВАНИЕ КАК ИНСТРУМЕНТ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ БРАКА И СНИЖЕНИЯ РАСХОДА МЕТАЛЛА
С.С. Яковлев, И.С. Хрычев 606

УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ ПРОЦЕССОВ ОРГАНИЗАЦИИ, ОСУЩЕСТВЛЯЮЩЕЙ ОБРАБОТКУ МЕТАЛЛОВ ДАВЛЕНИЕМ
С.С. Яковлев, И.С. Хрычев 609

Научное издание

УПРАВЛЕНИЕ, ЭКОНОМИКА И ПРАВО: ПРОБЛЕМЫ, ИССЛЕДОВАНИЯ, РЕЗУЛЬТАТЫ

Статьи публикуются в авторской редакции

Ответственный за выпуск – начальник Межотраслевого научно-информационного центра
Е.А. Галиуллина
Компьютерная верстка – **А.А. Гришиной**

Дата подписания к публикации 08.09.2026
Учетно-издательские листы 39,44
Межотраслевой научно-информационный центр Пензенского государственного аграрного университета. 440014, г. Пенза, ул. Ботаническая, 30,
https://mnic.pgau.ru; mnic@pgau.ru; www.pgau.ru
телефоны редакции: тел.-факс. (841-2) 62-90-60, +7 967 442-60-42

ISBN 978-5-00196-457-5

