

МОЛОДОЙ УЧЁНЫЙ

ISSN 2072-0297

МЕЖДУНАРОДНЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ



45 2025
ЧАСТЬ II

16+

Молодой ученый

Международный научный журнал

№ 45 (596) / 2025

Издается с декабря 2008 г.

Выходит еженедельно

Главный редактор: Ахметов Ильдар Геннадьевич, кандидат технических наук

Редакционная коллегия:

Жураев Хусниддин Олтинбоевич, доктор педагогических наук (Узбекистан)
Иванова Юлия Валентиновна, доктор философских наук
Каленский Александр Васильевич, доктор физико-математических наук
Кошербаева Айгерим Нуралиевна, доктор педагогических наук, профессор (Казахстан)
Куташов Вячеслав Анатольевич, доктор медицинских наук
Лактионов Константин Станиславович, доктор биологических наук
Сараева Надежда Михайловна, доктор психологических наук
Абдрасилов Турганбай Курманбаевич, доктор философии (PhD) по философским наукам (Казахстан)
Авдеюк Оксана Алексеевна, кандидат технических наук
Айдаров Оразхан Турсункожаевич, кандидат географических наук (Казахстан)
Алиева Тарана Ибрагим кызы, кандидат химических наук (Азербайджан)
Ахметова Валерия Валерьевна, кандидат медицинских наук
Бердиев Эргаш Абдуллаевич, кандидат медицинских наук (Узбекистан)
Брезгин Вячеслав Сергеевич, кандидат экономических наук
Данилов Олег Евгеньевич, кандидат педагогических наук
Дёмин Александр Викторович, кандидат биологических наук
Дядюн Кристина Владимировна, кандидат юридических наук
Желнова Кристина Владимировна, кандидат экономических наук
Жуйкова Тамара Павловна, кандидат педагогических наук
Игнатова Мария Александровна, кандидат искусствоведения
Искаков Руслан Маратбекович, кандидат технических наук (Казахстан)
Калдыбай Кайнар Калдыбайулы, доктор философии (PhD) по философским наукам (Казахстан)
Кенесов Асхат Алмасович, кандидат политических наук
Коварда Владимир Васильевич, кандидат физико-математических наук
Комогорцев Максим Геннадьевич, кандидат технических наук
Котляров Алексей Васильевич, кандидат геолого-минералогических наук
Кузьмина Виолетта Михайловна, кандидат исторических наук, кандидат психологических наук
Курпаяниди Константин Иванович, доктор философии (PhD) по экономическим наукам (Узбекистан)
Кучерявенко Светлана Алексеевна, кандидат экономических наук
Лескова Екатерина Викторовна, кандидат физико-математических наук
Макеева Ирина Александровна, кандидат педагогических наук
Матвиенко Евгений Владимирович, кандидат биологических наук
Матроскина Татьяна Викторовна, кандидат экономических наук
Матусевич Марина Степановна, кандидат педагогических наук
Мусаева Ума Алиевна, кандидат технических наук
Насимов Мурат Орленбаевич, кандидат политических наук (Казахстан)
Паридинова Ботагоз Жаппаровна, магистр философии (Казахстан)
Прончев Геннадий Борисович, кандидат физико-математических наук
Рахмонов Азизхон Боситхонович, доктор педагогических наук (Узбекистан)
Семахин Андрей Михайлович, кандидат технических наук
Сенцов Аркадий Эдуардович, кандидат политических наук
Сенюшкин Николай Сергеевич, кандидат технических наук
Султанова Дилшода Намозовна, доктор архитектурных наук (Узбекистан)
Титова Елена Ивановна, кандидат педагогических наук
Ткаченко Ирина Георгиевна, кандидат филологических наук
Федорова Мария Сергеевна, кандидат архитектуры
Фозилов Садриддин Файзуллаевич, кандидат химических наук (Узбекистан)
Яхина Асия Сергеевна, кандидат технических наук
Ячинова Светлана Николаевна, кандидат педагогических наук

Международный редакционный совет:

Айрян Заруи Геворковна, кандидат филологических наук, доцент (Армения)
Арошидзе Паата Леонидович, доктор экономических наук, ассоциированный профессор (Грузия)
Атаев Загир Вагитович, кандидат географических наук, профессор (Россия)
Ахмеденов Кажмурат Максutowич, кандидат географических наук, ассоциированный профессор (Казахстан)
Бидова Бэла Бертовна, доктор юридических наук, доцент (Россия)
Борисов Вячеслав Викторович, доктор педагогических наук, профессор (Украина)
Буриев Хасан Чутбаевич, доктор биологических наук, профессор (Узбекистан)
Велковска Гена Цветкова, доктор экономических наук, доцент (Болгария)
Гайич Тамара, доктор экономических наук (Сербия)
Данатаров Агахан, кандидат технических наук (Туркменистан)
Данилов Александр Максимович, доктор технических наук, профессор (Россия)
Демидов Алексей Александрович, доктор медицинских наук, профессор (Россия)
Досманбетов Динар Бакбергенович, доктор философии (PhD), проректор по развитию и экономическим вопросам (Казахстан)
Ешиев Абдыракман Молдоалиевич, доктор медицинских наук, доцент, зав. отделением (Кыргызстан)
Жолдошев Сапарбай Тезекбаевич, доктор медицинских наук, профессор (Кыргызстан)
Игисинов Нурбек Сагинбекович, доктор медицинских наук, профессор (Казахстан)
Кадыров Кутлуг-Бек Бекмурадович, доктор педагогических наук, и.о. профессора, декан (Узбекистан)
Каленский Александр Васильевич, доктор физико-математических наук, профессор (Россия)
Козырева Ольга Анатольевна, кандидат педагогических наук, доцент (Россия)
Колпак Евгений Петрович, доктор физико-математических наук, профессор (Россия)
Кошербаева Айгерим Нуралиевна, доктор педагогических наук, профессор (Казахстан)
Курпаяниди Константин Иванович, доктор философии (PhD) по экономическим наукам (Узбекистан)
Куташов Вячеслав Анатольевич, доктор медицинских наук, профессор (Россия)
Кыят Эмине Лейла, доктор экономических наук (Турция)
Лю Цзюань, доктор филологических наук, профессор (Китай)
Малес Людмила Владимировна, доктор социологических наук, доцент (Украина)
Нагервадзе Марина Алиевна, доктор биологических наук, профессор (Грузия)
Нурмамедли Фазиль Алигусейн оглы, кандидат геолого-минералогических наук (Азербайджан)
Прокопьев Николай Яковлевич, доктор медицинских наук, профессор (Россия)
Прокофьева Марина Анатольевна, кандидат педагогических наук, доцент (Казахстан)
Рахматуллин Рафаэль Юсупович, доктор философских наук, профессор (Россия)
Ребезов Максим Борисович, доктор сельскохозяйственных наук, профессор (Россия)
Сорока Юлия Георгиевна, доктор социологических наук, доцент (Украина)
Султанова Дилшода Намозовна, доктор архитектурных наук (Узбекистан)
Узаков Гулом Норбоевич, доктор технических наук, доцент (Узбекистан)
Федорова Мария Сергеевна, кандидат архитектуры (Россия)
Хоналиев Назарали Хоналиевич, доктор экономических наук, старший научный сотрудник (Таджикистан)
Хоссейни Амир, доктор филологических наук (Иран)
Шарипов Аскар Калиевич, доктор экономических наук, доцент (Казахстан)
Шуклина Зинаида Николаевна, доктор экономических наук (Россия)

На обложке изображен *Леонард Эйлер* (1707–1783), швейцарский, прусский и российский математик и механик.

Леонард Эйлер родился в семье базельского пастора Пауля Эйлера, который мечтал, что сын пойдет по его стопам. Вот только мальчика больше интересовали цифры. В результате отец, сам увлекающийся математикой, стал первым учителем сына. Однако вскоре он понял, что его знаний не хватает для полноценного обучения Леонарда. Тогда он познакомил сына со своим другом — великим математиком Иоганном Бернулли. Ученый был поражен талантом юноши и стал его наставником. Уже в 13 лет Эйлер поступил в Базельский университет, а спустя три года получил степень магистра философии. Отец продолжал настаивать на богословской карьере сына, и Леонард начал изучать теологию, греческий и иврит. Однако душа юноши тянулась к науке, а не к религии.

Двадцатилетний Эйлер по приглашению сына своего учителя — Даниила Бернулли — отправился в Санкт-Петербург. Там он поступил на службу лейтенантом-медиком в русский флот. В 1730 году юноша стал профессором физики в Петербургской академии наук, а спустя еще три года возглавил там кафедру математики.

В этот период Эйлер написал свой учебник «Механика», в котором представил ньютоновскую динамику в форме математического анализа. Тогда же он создал новые математические дисциплины: теорию чисел, вариационное исчисление, теорию комплексных функций, дифференциальную геометрию поверхностей.

Эйлер считал, что музыка помогает математическому мышлению. Он сам играл на флейте и скрипке. Кроме того, он работал над теорией движения Луны. Это было затруднительно из-за проблемы трех тел — взаимодействия Солнца, Луны и Земли, — которая не решена до сих пор. Однако частичное решение Леонарда помогло британскому Адмиралтейству в расчете лунных таблиц, что позже позволило определять долготу в море.

В 1735 году, в 28 лет, Эйлер тяжело заболел и практически ослеп на один глаз. Врачи говорили, что всему виной переутомление от постоянных вычислений. Но это не остановило математика.

В 1736 году ученый работал над проблемой семи мостов Кенигсберга. Задача заключалась в том, чтобы найти путь, который бы проходил по каждому из семи мостов Кенигсберга только один раз. Для решения этой задачи он придумал новый подход — математическую модель, пред-

ставляющую Кенигсберг и его мосты в виде графа. На основе этого он разработал «круги Эйлера» — замкнутые пути в графе, которые проходят по каждому ребру только один раз.

С 1741 года по приглашению прусского короля Фридриха II математик переехал в Берлин, где двадцать пять лет проработал в Берлинской академии. Именно там Леонард разработал современное понятие функции — «когда некоторые количества зависят друг от друга таким образом, что при изменении последних и сами они подвергаются изменению, то первые называют функцией вторых». Тогда же Эйлер ввел обозначение $f(x)$, придумал символы Σ (сумма) и e (основание натурального логарифма). И именно Леонард доказал знаменитое тождество $e^{i\pi} + 1 = 0$, которое называют самой красивой формулой в математике.

В 1766 году Леонард Эйлер вернулся в Санкт-Петербург. В это время его катаракта прогрессировала и вскоре полностью лишила математика зрения. Однако и это не остановило Эйлера. Он продолжал работу — его сын и ученики записывали материал под диктовку. Так, в 1772 году слепой Леонард в уме выполнил расчеты для новой теории движения Луны; сейчас этим занимается компьютер.

Эйлер активно трудился до последних дней. В сентябре 1783 года 76-летний учёный стал ощущать головные боли и слабость. 7 сентября после обеда, проведенного в кругу семьи, беседуя с академиком А. И. Лекселем о недавно открытой планете Уран и ее орбите, он внезапно почувствовал себя плохо. Эйлер успел произнести: «Я умираю» и потерял сознание. Через несколько часов, так и не приходя в сознание, он скончался от кровоизлияния в мозг.

«Он перестал вычислять и жить», — сказал Кондорсе на траурном заседании Парижской академии наук.

Великого математика похоронили на Смоленском лютеранском кладбище в Петербурге. На гранитном надгробии есть надпись на латинском языке: «Леонарду Эйлеру — Петербургская академия» (лат. Leonhardo Eulero — Academia Petropolitana).

Сегодня именем Леонарда Эйлера названо число $e \approx 2,71828$ — основание натуральных логарифмов; постоянная Эйлера — Маскерони $\gamma \approx 0,5772$; уравнение Эйлера — Бернулли — основа строительной механики; множество формул, теорем и тождеств. Его имя носит также кратер на Луне и астероид.

Информацию собрала ответственный редактор

Екатерина Осянина

СОДЕРЖАНИЕ

ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ

Авдеева О. С.

Бизнес-план по открытию кофейни-фотостудии Stories в г. Астане65

Базанова Т. В.

Проектное управление в системе стратегического управления персоналом68

Дерр Д. А., Муратбекова Б. М.

Эволюция предпринимательских рисков в России: от стихийного управления к системному риск-менеджменту в условиях новой экономической реальности70

Доронин А. С.

Практика осуществления надзорной деятельности в Алтайском крае.....73

Евсеева А. А.

Современные методы управления дебиторской задолженностью75

Евсеева А. А.

Проблемы управления дебиторской задолженностью на предприятии и пути их решения76

Ертлеу Р. С., Жидко Е. А., Кирьянов К. А.

Актуальные проблемы организации производственного процесса.....80

Иваненко В. В.

Анализ управления системой образования на региональном уровне (на примере Оренбургской области)82

Колпакова В. В.

Цифровая трансформация в исследовании и мониторинге рынка труда как условие эффективного управления трудовыми ресурсами на примере Центральной дирекции инфраструктуры — филиала ОАО «РЖД»86

Корпей А. С.

Цифровые инструменты повышения эффективности организации труда на базе системы оперативного контроля и управления технологическими сетями связи87

Корпей А. С.

Интеллектуальные системы анализа данных как инструмент повышения производительности труда в телекоммуникационных организациях.....89

Кошелева Д. И.

Развитие оценки эффективности и результативности деятельности таможенных органов91

Крымов П. В.

Новые технологии как инструмент нормирования графиков рабочего времени.....96

Кудряшова Э. Н., Липатова Е. А.

Сущность, принципы и функции трудовой мотивации и стимулирования97

Кужман Д. В.

Актуальное состояние территориальных вопросов формирования местного самоуправления в Оренбургской области 101

Мальцева А. А.

Утечка информации как угроза экономической безопасности предприятия ... 104

Мальцева А. А.

Сходство и различие терминов «национальная сила» и «национальная безопасность» государства..... 105

Можейко В. Н.

Современные технологии формирования кадрового резерва государственной гражданской службы 107

Нахметова Л. А.

Теоретические основы устойчивого развития регионов..... 109

Острица А. Д.

Адаптация зарубежных моделей управления бизнесом к условиям российского предпринимательства 113

Острица А. Д.

Механизмы достижения устойчивого роста компании в условиях нестабильной внешней среды 117

Петрова Е. В.

Меры по стабилизации экономического положения АО «Соликамскбумпром» в связи с уменьшением объемов леса в Соликамском городском округе 120

Салтыкова С. Н.

Налогообложение цифровой экономики в России 125

Стуканов-Озимко О. П.

Стратегическое управление развитием учреждений в области обеспечения пожарной безопасности на региональном и местном уровне 127

Тацитова З. О.

Совершенствование государственного управления сферой жилищно-коммунального хозяйства (на примере префектуры Северо-Восточного административного округа города Москвы) ... 129

Хритonenко А. А.

Актуальные проблемы учетно-аналитического обеспечения управления дебиторской и кредиторской задолженностью 132

МАРКЕТИНГ, РЕКЛАМА И PR**Губенская С. С.**

Внутренние факторы формирования позитивного имиджа общеобразовательной организации 135

ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ

Бизнес-план по открытию кофейни-фотостудии Stories в г. Астане

Авдеева Ольга Сергеевна, студент магистратуры
Maqsut Narikbayev University (г. Астана, Казахстан)

В статье представлен комплексный бизнес-план открытия кофейни-фотостудии Stories в г. Астане с учётом современных тенденций рынка HoReCa и креативной экономики. Проект обосновывается возрастанием популярности кофеен как социальных пространств и интеграцией творческих индустрий. Проведен анализ рынка кофе и общественного питания Казахстана (в том числе данные Astana Coffee Expo), выявлены потребительские предпочтения и целевая аудитория (17–60 лет). Описаны методы исследования (анализ рынка, SWOT-анализ, анкетирование, расчёт точки безубыточности). Представлено основное содержание бизнес-плана: концепция (совмещение формата кофейни и фотостудии как USP), маркетинговая стратегия (социальные сети, Instagram-фото, события), дизайн (модульное пространство, «Instagram-точки»), ассортимент меню (латте, капучино, альтернативные методы заварки), ценовая политика (ориентир на среднерыночный уровень), структура персонала. Проведен финансовый анализ: составлена таблица доходов-расходов и расчёт срока окупаемости (точка безубыточности ≈ 33 чашек эспрессо/день, проект окупается в 3–4-й месяц). Выделены ключевые риски (высокая конкуренция, колебания валюты и логистические издержки, сезонность, необходимость удержания качества). Сделаны выводы об экономической целесообразности и перспективах проекта.

Ключевые слова: кофейня, фотостудия, бизнес-план, креативные индустрии, Astana, маркетинг HoReCa, точка безубыточности.

Введение

В последние годы культура потребления кофе становится массовым явлением в Казахстане. По данным Kazakh Pravda, кофе вышел из узкого формата «отдыха» и стал мейнстримом — его пьют люди 17–60 лет практически во всех городах. Рост интереса к альтернативной кофейной культуре и specialty coffee способствует развитию рынка премиум-кофе. В столице — Астане (население $\approx 1,54$ млн по состоянию на 2024 год) — отмечается активное открытие новых кафе, кофейных киосков, творческих пространств. Одновременно развивается креативная экономика: творческие индустрии рассматриваются как двигатель конкурентоспособности страны. Концепция кофейни с интегрированной фотостудией («фотокафе») в условиях дефицита мест для творческого общения в Астане выглядит перспективной. Целью данной работы является разработка научно обоснованного бизнес-плана кофейни-фотостудии Stories. Введение проекта обусловлено ростом потребления кофе и культурой «городских коворкингов», а также необходимостью диверсификации досуга молодёжи и креативных сообществ столицы.

Методы исследования

Для оценки жизнеспособности проекта использованы классические методы маркетинговых исследований. Из-

учены емкость рынка общественного питания и кофеен Астаны, тренды (данные Astana Coffee Expo, обзоры Poster и TEBIZ), а также конкурентный анализ (сегментация по формату заведений, обзор сопоставимых концепций типа Photobar). Определены сильные и слабые стороны проекта, а также внешние возможности и угрозы (например, растущий интерес к specialty coffee и мероприятиям, но высокая конкуренция и валютные риски). Инструмент SWOT рекомендуется для HoReCa-сектора. Построен финансовый план проекта с выделением фиксированных (аренда, зарплаты, коммуникации) и переменных затрат. Рассчитана точка безубыточности (ПБ) в объеме продаж. ПБ также рассчитывается при составлении бизнес-плана ресторанов. Финансовое моделирование с помощью таблиц доходов и расходов спрогнозирована динамика прибыли при различных сценариях посещаемости. Все расчеты приведены в разделах результатов.

Результаты исследования

В литературе по бизнес-планированию подчеркивается необходимость комплексного подхода к маркетинговому анализу и обоснованию концепции. Так, бизнес-план ресторана охватывает концепцию заведения, анализ рынка, производственные и финансовые планы, риски проекта. Он нужен для оценки затрат, привлечения инвесторов и прогнозирования прибыли. При этом авторы

отмечают, что участие владельца в составлении бизнес-плана повышает его качество и снижает риски.

В маркетинговой теории (Kotler и др.) выделяют ключевые элементы маркетингового микса: продукт, цену, продвижение и место. В секторе услуг особое значение приобретает дифференциация и УТП, а также ориентация на ЦА. Для кафе и креативных пространств важно качественное позиционирование: оформление, атмосфера и коммуникации должны усиливать ценность предложения. Реалии казахстанского рынка общественного питания описаны в отраслевых обзорах (например, Poster/TEBIZ): отмечается тенденция популярности кофейных напитков «латте», «капучино» и «американо», роста цен на эспрессо и альтернативные способы заваривания.

В области креативных индустрий авторы подчеркивают их роль как «четвертого сектора экономики», основанного на идеях и творчестве. Жумагали и Пилипенко (2020) отмечают, что конкурентоспособность страны и компаний во многом определяется степенью развития креативной экономики. Креативная экономика — это «экономика идей», где основным ценным товаром является новое творческое решение. Доклад ЮНЕСКО (2013) подтверждает, что креативная экономика — один из наиболее быстро растущих секторов мировой экономики. Исследование British Council и НарХоза (2019) выявило в Казахстане около 18 тыс. предприятий креативной индустрии (~4 % всех юридических лиц), что указывает на значимый потенциал данного сектора в стране.

Проект Stories ориентирован на широкую ЦА 17–45 лет, включая студентов, специалистов творческих и офисных профессий, любителей фотографии и фуд-съемок. Как замечает Kazakh Pravda, «потребление кофе стало мейн-стримом» — его пьют и молодежь, и старшее поколение. Концепция фотокафе также привлекает творческих людей и фрилансеров: по аналогии с опытным проектом Photobar (Астана), такие заведения создают пространство для общения фотографов и любителей искусства. Среди клиентов будут ценители качественного кофе (особенно популярны латте, капучино и альтернативные методы заварки), а также те, кто ищет необычный досуг и фотосъемку на профессиональном уровне.

УТП Stories — сочетание кофейни и фотостудии с культурно-творческой программой (мастер-классы, выставки, вечера живой музыки) — обеспечивает приток и гостевой аудитории, и профессионалов индустрии, как и задумывали основатели Photobar. Выбранная локация — центральный район Астаны (район БЦ и вузов) с высокой плотностью офисов, учебных заведений и коворкингов. Согласно практике, локация определяет концепцию и целевую аудиторию заведения. Вблизи кофейни Stories располагаются бизнес-центры и университет (ЦА — офисные служащие, студенты), а также арт-пространства (привлечение креативного сообщества). Площадь помещения — ~120 м² (кафе на 30 мест, отдельная фотозона).

Учитывая климат, важно наличие тёплого, комфортного интерьера. Основное УТП — «фото-культура»: воз-

можность совместить кофепитие и фотосъемку. Подобная концепция уже реализована в Astana (Photobar) и получает положительные отклики. Stories предлагает своим гостям следующее: Многофункциональное пространство: кафе с уютной зоной для кофе и лёгких закусок; полностью оборудованная фотостудия на условиях аренды и фотосессий с профессиональным фотографом; творческий лекторий/выставочный зал. Развлекательная программа: еженедельные мастер-классы, выставки фотографий, творческие вечера и кино-показы (как запланировано в Photobar). Это усиливает лояльность ЦА и обеспечивает вторичный доход (платные мероприятия).

Сообщество: организация нетворкинга для фотографов и творческих людей, «третье место» между домом и работой, где гости могут поработать с ноутбуком, общаться и вдохновляться (концепция коворкинга, востребованная в креативных индустриях).

В продвижении Stories ключевую роль играет цифровой маркетинг и SMM. Планируются: активная работа в Instagram и Facebook (фотоинстаграммы блюд и зон «Stories», event-анонсы, хэштеги #storiesastana), таргетированная реклама на аудиторию творческих людей и студентов, сотрудничество с блогерами-фотографами. Оформление интерьера продумывается с учётом «Instagram-friendly» зон (украшенные стены, неоновые надписи, тематические декорации), что является бесплатной рекламой заведения. Участие в городских мероприятиях (фестивалях, выставках) повысит узнаваемость. Дополнительным инструментом привлечения будет лояльная программа (скидки по страничке, персональный фотоальбом при заказе фотосессии).

Особое внимание — эргономике (удобная мебель, акустика, навигация для клиентов), чтобы гости чувствовали себя комфортно. Оформление фотозоны — универсальный белый фон и цветная «Instagram-стена». Создание мультимодульного пространства обеспечивает возможность трансформации (разделение на мероприятия, семинары и открытые фотосъемки). Как подчеркивает эксперт, экономия на дизайне часто увеличивает маркетинговые расходы, поэтому бюджет на интерьер «Stories» будет выделяться обоснованно.

Меню Stories включает популярные кофейные напитки и лёгкие закуски, ориентируясь на предпочтения казахстанцев: латте, капучино, американо — в лидерах спроса. Предлагаются альтернативные способы заваривания (пувер, аэропресс) с акцентом на specialty coffee — самый востребованный альтернативный метод в 2024 году. Также в меню — авторские десерты и сэндвичи для перекуса. Структура меню повторяет рекомендации бизнес-планов ресторанов: обязательно наличие напитков, кофе, горячих блюд и десертов, включая высокомаржинальные позиции. Размер стандартной порции кофе (эспрессо) — 30–50 мл, других напитков — 200–300 мл (соответственно данным Poster). Для фотосессий предусмотрены специальные *Coffee-break packages* (кофе + pastry), что стимулирует дополнительный доход от продаваемых услуг фотостудии.

Цены формируются на уровне среднего по рынку Astana и учитывают себестоимость. Примеры ориентировочных цен: эспрессо — 800–900 тг, латте — 1100–1200 тг (рост на 13 % за год, пирожное — 1000 тг. Стоимость аренды фотозоны и фотосессий стандарта «Photobar»: 10 000 тг/час за студию и 7000 тг/час за кофейную зону. Эти цены среднерыночные; «Stories» может ориентироваться на схожий уровень, предлагая пакеты и абонементы для постоянных клиентов (например, абонемент на несколько фотосессий по привлекательной цене). Скидки будут предоставляться студентам и постоянным гостям. Официант/Администратор — 1 человек (приветствует гостей, принимает заказы).

В период мероприятий (вечерами, выходные) возможно привлечение бармена (по совместительству от 4 часов). Общий штатом 4–5 человек. Кадровая политика ориентирована на привлечении сотрудников со знанием иностранного языка и опытом в HoReCa (что повысит уровень сервиса). Как отмечается в литературе по ресторанному бизнесу, персонал — ключ к лояльности гостей; хороший бариста в кофейне — залог возвращающихся клиентов. Ремонт и дизайн помещения (разработка кон-

цепции интерьера, строительные работы) — 6–8 млн. тг. Оборудование: кофемашина (300–500 тыс.тг), кофемолка, холодильники, мебель — 4–6 млн тг. По методу «после ремонта — оборудование» рекомендуется детализировать постоянные и переменные затраты на технику и мебель. Осветительная аппаратура и фотопульт/аксессуары — 1–2 млн. тг. Маркетинг перед открытием (брендинг, съёмки, реклама) — 0,5–1 млн. тг. Оборотный капитал (закупка кофе, продуктов, орграсходы, лицензии) — 2–3 млн. тг. Таким образом, суммарные первоначальные инвестиции оцениваются в 15–20 млн тенге. План финансирования проекта: собственные средства инициатора (~50 %) и заемные или инвестиции (~50 %), предполагая возвратность доли с 3–4 квартала, когда прибыль стабилизируется.

Ниже приведена прогнозная табл. доходов, расходов и прибыли по месяцам первого года работы. Среднее число продаж кофе (начиная с ~25 чашек/день на старте до 50 чашек в месяцы стабильной работы), аренда фотозоны (1 ч/день), фиксированные ежемесячные расходы (аренда, зарплаты, коммуналка, маркетинг — всего ~1 100 тыс.тг).

Таблица 1. Прогноз финансовых показателей проекта

Месяц	Выручка (кофе+фото), тыс. тг	Расходы, тыс. тг	Прибыль, тыс. тг
1	1 218,0	1 100,0	-158,0
2	1 290,0	1 100,0	-86,0
3	1 362,0	1 100,0	-14,0
4	1 470,0	1 100,0	+58,0
5	1 578,0	1 100,0	+130,0
6	1 650,0	1 100,0	+202,0
7	1 758,0	1 100,0	+274,0
8	1 830,0	1 100,0	+346,0
9	1 938,0	1 100,0	+418,0
10	2 010,0	1 100,0	+490,0
11	2 010,0	1 100,0	+490,0
12	2 010,0	1 100,0	+490,0

Из расчётов видно, что проект достигает безубыточности на 3–4-м месяце (прибыль становится положительной). Точка безубыточности по продажам кофе составляет примерно 33 чашки эспрессо в день (при условии фиксированных затрат ~1,100 тыс.тг/мес и фотопарте одного часа в день). Это соответствует ежемесячному обороту около 1,32–1,50 млн тг. Далее проект генерирует чистую прибыль ~500 тыс.тг/мес (при сохранении средней загрузки). Срок окупаемости инвестиций оценивается примерно в 4–5 месяцев стабильной работы. Важной метрикой является валовая маржа: на кофе она составит ~80 % (латте продаётся за 1200 тг при себестоимости ~240 тг).

Результаты маркетингового анализа показали устойчивый спрос на концептуальные кофейни в Астане и недостаточное предложение формата «кофе+креативное

пространство». SWOT-анализ выявил сильные стороны проекта: уникальная комбинация услуг, профессиональная команда (в основе — фотоклуб), локация в центре города. Слабые стороны: необходимость высокой квалификации персонала (бариста и фотограф), сезонность посещений. Возможности: тенденции здорового питания и роста DIY-фотографии, отсутствие прямых аналогов таких гибридных площадок. Угрозы: быстрые изменения вкусов потребителей, колебания тенге и логистические риски (повышение стоимости импортного оборудования). Таблица 1 показывает, что проект с минимальными финансами быстро выходит в плюс, поскольку средняя «цена» за услуги достаточна для покрытия затрат. Критический финансовый показатель — фиксированные издержки (аренда, зарплаты) — чувствителен к правильному контролю себестоимости. Наш анализ подтвердил

актуальность идеи: сочетание кофейни и фотостудии вписывается в тренд мультимедийных пространств для общения и творчества.

Полученные данные свидетельствуют об экономической обоснованности проекта. Согласно анализу, внедрение фотозоны повышает средний чек и привлекает дополнительную аудиторию без больших маркетинговых затрат — как и задумывалось разработчиками Photobar. Маркетинговая стратегия с упором на визуальный контент (Instagram-стена, живые мероприятия) является эффективной для ЦА 17–35 лет. Финансовый прогноз показывает, что при стабильной посещаемости Stories обеспечит достойный доход, EBITDA в долгосрочной перспективе составит порядка 40–50 % от выручки (что типично для сегмента HoReCa). Однако выявлены и риски. Во-первых, конкуренция: быстрорастущий рынок кофеен Астаны насыщен международными и локальными брендами, у которых уже есть лояльная аудитория. Во-вторых, валютный риск — колебания тенге могут повысить стоимость оборудования и аренды (отмечено в исследовании рынка кофе). В-третьих, операционные риски: высокие стандарты обслуживания в HoReCa требуют постоянного обучения персонала; как предупреждает практика, «не

экономьте на развитии и обучении сотрудников: хороший бариста — залог довольных клиентов». Кроме того, сезонность может влиять на выручку (летние месяцы — период отпусков). Для смягчения рисков предлагается гибкое ценообразование (акции в низкий сезон), диверсификация сервисов (мероприятия, аренда зала), а также страхование оборудования и договоры долгосрочной аренды.

Заключение

Проект кофейни-фотостудии Stories в Астане имеет высокую перспективность благодаря сочетанию популярного формата кафе и привлекательного креативного контента. Выполненный анализ показал: целевая аудитория проекта широка и платежеспособна; концепция соответствует трендам HoReCa-дизайна; финансовые расчёты демонстрируют быструю окупаемость (≈4–5 месяцев). Научный подход к планированию (использование SWOT, учёт локальных экономических факторов) позволил обосновать обоснованность инвестиций и сформировать реалистичный бюджет. Основными факторами успеха станут высокое качество продуктов и сервис, а также активная деятельность в сообществе фотографов и творческих людей.

Литература:

1. Жумагали Ы., Пилипенко Е. Н. «Креативная экономика: некоторые аспекты теории и казахстанской практики», Вестник МУ им. С. Ю. Витте, 2020, № 1 (32), с. 23–29. vestnik-muiiv.ru
2. Левкович Е. «Потребителей кофе в Казахстане становится всё больше», Казахстанская правда, 11.09.2025.
3. Лошакова Н. «Как составить бизнес-план ресторана в Казахстане», Poster.kz, 17.07.2023.
4. Реиникова В. «Тренды кафе 2025 в Казахстане: дизайн и атмосфера», Poster.kz, 2020.
5. Ракша Л. «Популярный кофе в Казахстане 2025 — что выбирают гости», Poster.kz, 07.03.2025. joinposter.kz/joinposter.kz
6. Florida R. «The Rise of the Creative Class», Basic Books, 2002.
7. Маслов А. А., Осик Ю. Л., Айнбек К. С. «Информационная экономика: теоретические основы», ИНФРА-М, 2018.

Проектное управление в системе стратегического управления персоналом

Базанова Татьяна Владимировна, студент магистратуры
Российский университет транспорта (МИИТ) (г. Москва)

В статье автор пытается определить эффективность проектного управления в системе стратегического управления персоналом.

Ключевые слова: мотивация, проектное управление

Проект представляет собой временную организационную структуру, функционирующую в рамках ограниченного временного периода и обладающую четко определенным набором задач и ресурсов. Его ключевое отличие от рутинной деятельности заключается в ориентации на достижение конкретной цели. В состав проектной команды часто входят специалисты из разных функциональных и географических отделов, которые ранее не взаимодействовали между собой. Идея проек-

ного управления зародилась в контексте реструктуризации отечественной экономики. В рамках системного подхода проект можно охарактеризовать как процесс эволюции от начального состояния к конечному результату, при этом учитывая действенность различных ограничений и механизмов, участвующих в этом процессе.

В современном бизнес-мире управление проектами стало настоящей необходимостью. С непрерывным прогрессом технологий и обострением конкуренции ком-

пании все отчетливее понимают важность систематического подхода к реализации своих проектов. Управление проектами — это комплексная область, охватывающая множество дисциплин, методологий и инструментов, предназначенных для планирования, организации и контроля над каждым этапом проекта. Успех проекта зависит от множества факторов, начиная от четкого определения целей и требований, и заканчивая эффективным управлением ресурсами, расписаниями и бюджетом.

Генри Гантт (1861–1919) считается одним из отцов-основателей современного управления проектами. Он создал диаграмму планирования, известную как диаграмма Гантта, которая использовалась для визуализации ключевых шагов проекта на временной шкале. Ее применяли в знаковых инфраструктурных проектах 1930-х гг., таких как возведение плотины Гувера и строительство небоскребов на Манхэттене. Сегодня это обязательная часть инструментария любого менеджера проекта. [1, с.280]

В послевоенное время наблюдался активный рост разработки и усовершенствования подходов, инструментов и методик для повышения эффективности управления и планирования сложных проектов. В этом движении ключевую роль сыграли ВМС США и консалтинговые компании, среди которых выделялась Booz Allen Hamilton, внесшая существенный вклад в эволюцию управления проектами. В результате проектное управление оформилось как самостоятельная дисциплина, независимая от сфер инженерного дела и архитектуры. Понимаю, что определения управления проектами могут показаться сложными и многогранными, как и сами проекты. Чтобы упростить понимание, я считаю более наглядным рассматривать управление проектами как набор компетенций, методов и инструментов, которые помогают людям эффективно определять, организовывать и реализовывать проекты. Ведь в конечном счете, главная задача управления проектами — это обеспечение их успешного завершения и достижение поставленных задач. Управление проектами представляет собой самостоятельную область знаний в сфере менеджмента, действующую по своим собственным правилам. Для достижения прогресса и создания инноваций необходимы уникальные продукты, услуги и инструменты, недоступные при традиционных подходах. Для достижения новых высот в проектах часто используются совершенно новые подходы и инструменты, которые ранее не применялись, или же выполняются задачи, не имеющие аналогов в прошлом. Такая деятельность сопряжена с очевидными рисками и сложностями, но именно преодоление этих препятствий открывает путь к новому уровню развития. Проектный менедж-

мент помогает пройти этот путь с минимальными потерями, трансформируя хаос в понятную систему управления и создавая благоприятные условия для достижения успеха. Использование инструментов управления проектами для развития компании обеспечит надежную основу для ее роста, а представленные примеры их применения и шаблоны необходимых документов упростят процесс их внедрения в практику.

Каждая организация определяет собственные цели и выбирает стратегию их реализации. Стремление к лидерству на рынке или существенному укреплению позиций подразумевает качественные преобразования в продуктах, технологиях, управлении и других сферах деятельности. Однако подобные трансформации сопряжены с рисками, поэтому умение их контролировать приобретает особую важность. Создание системы управления, которая опирается на принципы эффективного управления проектами является ключевым шагом на пути к успеху.

Октябрьская железная дорога ставит во главу угла повышение уровня открытости для всех своих клиентов, независимо от их статуса — внутренних или внешних. Это означает способность оперативно и гибко отвечать на запросы, адаптировать технические, технологические и управленческие процессы с учетом потребностей клиентов, а также предоставлять им прозрачную и достоверную информацию об оказываемых услугах.

Для достижения согласованных результатов в выполнении поставленных задач на полигоне Октябрьской железной дороги потребовалось внедрение комплексной системы инструментов. К ним относятся: процессный подход, моделирование технологических процессов, проектный подход, управление рисками и стратегическое управление.

Система управления проектами для корпорации — это инструмент, призванный упорядочить и обеспечить контроль над всеми вашими проектами. Она включает в себя: набор руководящих принципов для управления проектами;

отдельные подразделения и должности, ответственные за соблюдение этих правил;

лица, участвующие в проектах, которым предписано следовать этим правилам.

Основой является система управления проектами, которая ведет участников проектной деятельности по процессу, сводит необходимую информацию для контроля и хранит данные о проектах. Также неотъемлемыми частями корпоративной системы управления проектами являются нормативные документы (регламенты, методики, шаблоны и т. п.), система мотивации и система обучения персонала [2, с 377].

Литература:

1. Антонио Ньето-Родригес. Цель как проект: Как успешно решать любые задачи с помощью проектного подхода. — М.: «Альпина Паблишер», 2021.
2. Филиппова Е., Базин Д., Мазеин Д. С чего начать внедрение проектного управления? — М.: «Аванта Консалтинг», 2021.

Эволюция предпринимательских рисков в России: от стихийного управления к системному риск-менеджменту в условиях новой экономической реальности

Дерр Дарина Андреевна, студент;

Муратбекова Бермет Муратбековна, студент

Научный руководитель: Бессонова Татьяна Николаевна, кандидат экономических наук, доцент
Югорский государственный университет (г. Ханты-Мансийск)

В данной статье проводится сравнительный анализ трансформации природы предпринимательских рисков в Российской Федерации на различных этапах развития экономики. Исследуется переход от интуитивного принятия решений в условиях становления рыночных отношений к необходимости построения сложных систем риск-менеджмента в современной среде, которая характеризуется высокой неопределенностью. Особое внимание уделяется изменению законодательства в сфере рисков, усложнению структуры самих рисков и методологических подходов к их оценке. На основе сравнительного анализа выявляются ключевые вызовы для российского бизнеса, описываются методы для минимизации рисков и построению гибких бизнес-моделей.

Ключевые слова: предпринимательские риски, риск-менеджмент, экономическая нестабильность, законодательство РФ, санкции, корпоративное управление, субсидиарная ответственность, комплаенс.

Введение

Феномен предпринимательского риска присущ самой природе коммерческой деятельности. Его содержание, структура и механизмы управления претерпевают существенную эволюцию, отражая изменения в экономических, технологических и правовых реалиях. Для современного российского бизнеса, функционирующего в условиях беспрецедентного внешнего давления, цифровой трансформации и ужесточения регуляторной среды, вопросы управления рисками переместились из области теоретических изысканий в область практического выживания. Актуальность настоящего исследования обусловлена необходимостью осмысления качественного скачка в природе рисков, произошедшего за последние десятилетия, и выработки на этой основе адаптивных стратегий. Цель работы — проследить эволюцию предпринимательских рисков в России, провести сравнительный анализ рисков в ретроспективе и на современном этапе, а также выявить методологию для их минимизации.

Теоретико-правовые основы предпринимательского риска

Правовое поле, в котором существует российский предприниматель, задает фундаментальные рамки для понимания и принятия риска. Изначально, в 1990-е годы, правовая база только формировалась, создавая обширное поле для спонтанных решений. Ключевой нормой, заложившей основу понимания риска, стала статья 2 Гражданского кодекса РФ, определившая предпринимательскую деятельность как осуществляемую на свой риск [1]. Впоследствии статья 929 ГК РФ конкретизировала это понятие применительно к страхованию, обозначив предпринимательский риск как риск убытков от деятельности

вследствие нарушения обязательств контрагентами или изменения условий деятельности по не зависящим от предпринимателя обстоятельствам, включая риск неполучения ожидаемых доходов [1]. Эта дефиниция, однако, не охватывала всего спектра угроз, с которыми столкнулся бизнес впоследствии. Эволюция законодательства, в частности, принятие законов о несостоятельности, о противодействии отмыванию доходов, о защите конкуренции, о безопасности критической информационной инфраструктуры, последовательно расширяла зону ответственности предпринимателя, переводя многие виды рисков из категорий фатальных обстоятельств в категорию управляемых параметров, несоблюдение контроля над которыми влечет за собой суровые правовые последствия.

Сравнительный анализ рисков: ретроспектива и современность

Сравнивая условия ведения бизнеса в период становления рыночной экономики и в текущих реалиях, можно выявить кардинальные изменения как в характере рисков, так и в инструментарии для работы с ними. Сравнение представлено в таблице 1.

Как демонстрирует таблица, произошел переход от эпохи «первобытных» рисков, связанных с базовой нестабильностью системы, к эпохе «комплексных» рисков, порождаемых сложностью и взаимосвязанностью как глобальной, так и национальной экономики. Если раньше успех предпринимателя во многом определялся его личной смелостью, находчивостью и умением действовать в «серых» зонах (как в случае с залоговыми аукционами), то сегодня он в значительно большей степени зависит от способности компании выстраивать сложные, прозрачные и отказоустойчивые системы управления, со-

Таблица 1. Сравнительный анализ предпринимательских рисков в ретроспективе и на современном этапе

Критерий	Ранний этап (1990-е-начало 2000-х)	Современный этап (2020-е годы и далее)
Правовая среда	Высокая неопределенность, быстро меняющееся и зачастую противоречивое законодательство, слабость судебной системы. Пример: Массовые нарушения прав акционеров в ходе залоговых аукционов 1995–1997 гг. Компания «ЮКОС» была приобретена структурой М. Ходорковского за 309 млн долл. при стартовой цене 350 млн и оценке активов в 900 млн долл. Правовые механизмы защиты были неэффективны	Высокая сложность законодательства и ее противоречивость, ужесточение контроля и надзора, риск субсидиарной ответственности. Пример: Дело «Томских авиалиний» (2023 г.). Авиакомпания признана банкротом, к субсидиарной ответственности привлечены бывший генеральный директор и главный бухгалтер на 287 млн руб. за неподачу заявления о банкротстве [10]
Внешнеэкономические риски	Относительно низкая интеграция в мировую экономику смягчает влияние глобальных кризисов. Риски сводились в основном к таможенным и валютным сферам. Пример: Дефолт 1998 года. Резкая девальвация рубля и запрет на валютные операции привели к краху многих импортеров и банков, при этом экспортеры получили кратковременное преимущество [11]	Высокие санкционные ограничения, разрыв глобальных цепочек поставок, валютные ограничения, технологическая блокада. Высокий уровень непредсказуемости. Пример: Приостановка поставок Boeing и Airbus в 2022 году и прекращение их технического обслуживания. Авиакомпании столкнулись с угрозой остановки парка, требуются сложные схемы перерегистрации и обеспечения запчастями [12]
Финансовые риски	Гиперинфляция, нестабильность банковской системы, дефицит кредитных ресурсов, бартер	Высокая ключевая ставка, волатильность курса рубля, ограничения доступа к международному финансированию
Инструменты оценки	Интуиция, личный опыт предпринимателя, неформальные связи. Отсутствие системы подхода	Широкий арсенал методов: от SWOT-анализа и карт рисков до сложных математических моделей (VaR, Монте-Карло)
Инструменты управления	Создание “общаков”, силовые методы, уход в теневой сектор. Страхование-редкость	Диверсификация поставщиков, резервирование, хеджирование, комплексное корпоративное страхование
Информационная среда	Дефицит достоверной информации, непрозрачность контрагентов	Избыток информации, включая дезинформацию. Критическая важность анализа больших данных и мониторинга цифрового следа
Кадровые риски	Дефицит квалифицированных менеджеров	“Утечка мозгов”, усиление конкуренции за узких специалистов, риски дефицита IT-кадров
Технологические риски	Практически отсутствовали	Кибератаки, риски цифровой трансформации, зависимость от импортного ПО и оборудования, риски от использования некачественных отечественных аналогов

ответствующие требованиям законодательства (что иллюстрирует дело «Томских авиалиний»).

Характеристика современных предпринимательских рисков

Современная палитра рисков требует детализации. Среди внешних рисков на первый план вышли геополитические, в частности, санкционные. Они носят тотальный характер, затрагивая финансовые операции (ограничения на работу с долларом и евро, отключение от SWIFT), технологический суверенитет (санкционные запреты на поставки высокотехнологичной продукции), операционную деятельность (разрыв логистических коридоров) и репутацию. Макроэкономические риски в условиях политики дорогих денег, проводимой ЦБ РФ для сдерживания инфляции, проявляются

в сжатии внутреннего спроса и удорожании кредитных ресурсов, что бьет по инвестиционной активности. Отдельного внимания заслуживают кибер-риски, эволюционировавшие от единичных вирусных атак до сложных целевых кампаний, способных парализовать работу целых отраслей, особенно в условиях современного санкционного положения. Внутренние риски также усложнились. Операционные риски теперь включают в себя не только сбои в производстве, но и критическую зависимость от единичных поставщиков из «дружественных» юрисдикций, что создает новые точки уязвимости. Кадровые риски обострены недостатком узкоспециализированных кадров и необходимостью дорогостоящей и длительной переподготовки кадров. На стыке внешних и внутренних факторов находятся комплаенс-риски, связанные с необходимостью соблюдения быстро меняющегося и зачастую противоречивого законодательства.

Методологический арсенал оценки рисков: от экспертных оценок к математическому моделированию

Ответом на усложнение рисков стало развитие методологии их оценки. В современной российской практике наблюдается переход от интуитивных подходов к системному использованию сложных методик, адаптированных к местным бизнес-реалиям. Качественные методы остаются фундаментом для первичного выявления угроз. Экспертные интервью в российских компаниях часто проводятся в формате стратегических сессий с привлечением не только внутренних специалистов, но и внешних консультантов. Например, ПАО «ЛУКОЙЛ» регулярно проводит стратегические сессии для оценки политических и регуляторных рисков в странах присутствия [13]. Построение карт рисков активно используется ПАО «Сбербанк», где ежеквартально обновляется детализированная карта рисков, включающая более 200 показателей по всем направлениям деятельности банка [14]. Анализ сценариев (What-if analysis) приобрел особую актуальность для моделирования экстремальных, но вероятных событий, таких как полный уход с рынка иностранного технологического партнера или введение новых секторальных санкций. Однако подлинный прорыв связан с внедрением количественных методов. Вероятностный анализ и анализ финансовых коэффициентов позволяют перевести обсуждение в плоскость конкретных цифр — вероятности дефолта контрагента, уровня потерь от простоя производства, достаточности коэффициентов ликвидности. Метод VaR (Value at Risk) дает возможность агрегировать рыночные риски и определить потенциальные максимальные убытки по портфелю активов компании с заданной вероятностью, что критически важно для обоснования размера резервов. Наиболее сложным и точным инструментом является моделирование по Методу Монте-Карло, которое, используя тысячи случайных сценариев, позволяет оценить совокупное воздействие множества риск-факторов на ключевые показатели проекта или бизнеса в целом, например, на чистую приведенную стоимость (NPV) [5]. Это позволяет принимать инвестиционные решения не на основе единственного прогноза, а с пониманием всего спектра возможных исходов и их вероятностей.

Интеграция риск-менеджмента и законодательства: новая парадигма корпоративного управления

Важнейшим трендом последних лет является сращивание системы риск-менеджмента с правовым полем.

Литература:

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 26.01.1996 № 14-ФЗ (ред. от 24.02.2024). — Ст. 929.
2. Указ Президента РФ от 01.03.2022 № 81 «О дополнительных временных мерах экономического характера по обеспечению финансовой стабильности Российской Федерации». — Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

Наиболее ярко это проявляется в области корпоративного управления. Статьи 64.1 Закона «Об АО» и 46.1 Закона «Об ООО» прямо возлагают на совет директоров обязанность по определению приоритетных рисков [6, 7]. В контексте Закона «О несостоятельности» (ст. 61.11–61.12) ненадлежащее исполнение обязанностей, приведшее к банкротству, является основанием для привлечения контролирующих лиц к субсидиарной ответственности [8]. Таким образом, документально подтвержденный и регулярно пересматриваемый реестр рисков, протоколы их обсуждения и планы по митигации становятся юридическим доказательством должной осмотрительности руководства, защищающим его личные активы. Параллельно с этим, отраслевое регулирование делает риск-ориентированный подход обязательным.

Федеральный закон № 115-ФЗ о ПОД/ФТ требует от банков и иных финансовых организаций оценивать риски отмывания денег и выстраивать соответствующую систему внутреннего контроля [9].

Федеральный закон № 187-ФЗ о безопасности КИИ обязывает компании из критических отраслей проводить оценку киберугроз [3].

Несоблюдение этих требований влечет за собой не только финансовые потери, но и катастрофические репутационные издержки, и уголовное преследование.

Заключение

Проведенный анализ позволяет констатировать, что за последние три десятилетия природа предпринимательских рисков в России претерпела кардинальную трансформацию. Произошел переход от хаотичной, интуитивной борьбы с угрозами в условиях правового вакуума к необходимости построения сложных, формализованных и интегрированных в корпоративное управление систем риск-менеджмента. Современный предпринимательский риск — это уже не просто «угроза потерь», а многомерная категория, находящаяся на стыке экономики, права и технологий. Успешность бизнеса сегодня определяется его способностью не только генерировать прибыль, но и предвидеть сложные каскадные угрозы, создавать гибкие бизнес-модели, способные адаптироваться к шокам, и демонстрировать свою добросовестность перед государством. Выживание и развитие компании в новой реальности напрямую зависят от того, насколько глубоко философия управления рисками проникнет в ее стратегию и операционную деятельность, став не затратной функцией, а ключевым инвестиционным активом, обеспечивающим устойчивость в долгосрочной перспективе.

3. Федеральный закон от 26.07.2017 № 187-ФЗ (ред. от 04.11.2022) «О безопасности критической информационной инфраструктуры Российской Федерации». — Доступ из справ.-правовой системы «Гарант».
4. Шоломко Е. Ю. Современные методы оценки предпринимательских рисков // Экономика и бизнес: теория и практика. — 2023. — № 5–2. — С. 257–261.
5. Саруханов Э. Р., Чистяков С. В. Применение метода Монте-Карло для оценки инвестиционных рисков в условиях неопределенности // Финансы и кредит. — 2022. — Т. 28, № 6. — С. 1390–1407.
6. Федеральный закон от 26.12.1995 № 208-ФЗ (ред. от 24.02.2024) «Об акционерных обществах». — Ст. 64.1.
7. Федеральный закон от 08.02.1998 № 14-ФЗ (ред. от 24.02.2024) «Об обществах с ограниченной ответственностью». — Ст. 46.1.
8. Федеральный закон от 26.10.2002 № 127-ФЗ (ред. от 25.02.2024) «О несостоятельности (банкротстве)». — Ст. 61.11–61.12.
9. Федеральный закон от 07.08.2001 № 115-ФЗ (ред. от 25.12.2023) «О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма». — Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
10. Постановление Арбитражного суда Западно-Сибирского округа от 12.09.2023 по делу № А75–1254/2022 // СПС «КонсультантПлюс».
11. Обзор экономических показателей. Дефолт 1998 года // Центр развития НИУ ВШЭ. — 2008. — С. 15–18.
12. Отчет ПАО «Аэрофлот» за 2022 год // Официальный сайт ПАО «Аэрофлот». — 2023. — С. 45–47.
13. Годовой отчет ПАО «ЛУКОЙЛ» за 2023 год. — М., 2024. — С. 67–69.

Практика осуществления надзорной деятельности в Алтайском крае

Доронин Антон Сергеевич, студент магистратуры

Научный руководитель: Копылова Диана Валерьевна, кандидат юридических наук, доцент
Уральский институт Государственной противопожарной службы МЧС России (г. Екатеринбург)

В статье рассмотрена практика осуществления федерального государственного пожарного надзора на территории Алтайского края. Проанализированы полномочия и функции органа надзора, правовое регулирование деятельности, ключевые направления проверок и меры ответственности за нарушения требований пожарной безопасности. Выявлены основные проблемы реализации надзорной функции и обоснованы предложения по повышению эффективности надзорной деятельности.

Ключевые слова: пожарный надзор, контроль, надзорная деятельность, Алтайский край, МЧС, профилактика, риск-ориентированный подход.

Practice of supervisory activities in the Altai region

Doronin Anton Sergeevich, master's student

Scientific advisor: Kopilova Diana Valeryevna, Candidate of Legal Sciences, associate professor
Ural Institute of the State Fire Service of the Ministry of Emergency Situations of Russia (Ekaterinburg)

The article examines the practice of federal state fire supervision in the Altai Region. It analyzes the powers and functions of the supervisory authority, the legal regulation of its activities, key areas of inspection, and measures of responsibility for violations of fire safety requirements. The main problems in the implementation of the supervisory function are identified, and proposals for improving the effectiveness of supervisory activities are substantiated.

Keywords: fire supervision, control, supervisory activities, Altai Territory, Ministry of Emergency Situations, prevention, risk-based approach.

Федеральный государственный пожарный надзор является одной из важнейших составляющих системы обеспечения безопасности населения и хозяйственной деятельности. В частности, на территории Алтайского края деятельность в этой сфере осуществляется через территориальные органы МЧС России, уполномо-

ченные проверять соблюдение обязательных требований законодательства о пожарной безопасности. Так, на официальном сайте отмечено, что Главное управление МЧС России по Алтайскому краю обеспечивает «организацию и проведение в установленном порядке проверок деятельности организаций и граждан, состояния используемых

(эксплуатируемых) ими объектов защиты» в рамках ФГПН [1].

Основой правового регулирования пожарного надзора выступают:

- Федеральный закон от 22.07.2008 № 123-ФЗ «Технический регламент о требованиях пожарной безопасности»;
- Постановление Правительства РФ от 12.04.2012 № 290 «О федеральном государственном пожарном надзоре».

В регионе Алтайского края функции отделения ФГПН сформулированы следующим образом: «организует и проводит проверки ... лицензиатов (соискателей лицензии) МЧС России и принимает меры по результатам данных проверок» [2].

На сайте краевого управления размещены образцы документов и заявлений [2]. Следствием является система проверок (плановых и внеплановых), анализа исполнения требований, применения мер административной ответственности и профилактической работы.

В Алтайском крае деятельность надзора включает следующие направления:

- проверки состояния объектов защиты — зданий, помещений, производственных объектов, где предъявляются требования пожарной безопасности;
- дознание по делам о пожарах и по делам о нарушении требований пожарной безопасности;
- статистический учёт пожаров и их последствий — сбор и анализ данных;
- профилактическая работа: уведомления о начале определённых видов работ, взаимодействие с субъектами контроля и общественными организациями.

На сайте Главного управления МЧС России по Алтайскому краю указано, что управление ведёт открыто деятельность надзорного органа: в разделе представлены планы проверок, образцы заявлений, перечни обязательных документов.

Региональным законодательным актом является, например, закон Алтайского края от 5 сентября 2025 года № 63-ЗС «О внесении изменений в статьи 15 и 16 закона Алтайского края «О добровольной пожарной охране», что свидетельствует о том, что региональная практика развивается и адаптируется к новым вызовам (в данном случае — повышению квалификации добровольных пожарных) [3].

Несмотря на нормативную базу и организационные меры, в практике надзорной деятельности в регионе выявляются следующие основные проблемы:

1. Недостаточная профилактика: большое число проверок сосредоточено на контрольных мероприятиях, тогда как потенциал профилактической работы (самообследование, информационные кампании, риск-ориентированные подходы) используется не полностью.

2. Ограниченные ресурсы: проверки требуют кадрового и технического обеспечения, а распределение таких ресурсов может быть неравномерным по районам края.

3. Сложности взаимодействия с бизнесом и обществом: субъекты хозяйственной деятельности часто реагируют лишь на контроль, а не на предупреждение нарушений.

4. Не всегда эффективное применение анализа рисков: переход к риск-ориентированному надзору требует развитой аналитики и автоматизации, чего может не хватать на региональном уровне.

Для совершенствования практики надзорной деятельности в сфере пожарной безопасности на территории Алтайского края предлагаются следующие меры:

- внедрение и развитие риск-ориентированных методик планирования проверок: анализ категорий объектов, их истории, уровня риска и т. д.;
- усиление профилактической составляющей: создание инструментов самооценки для организаций, проведение обучающих мероприятий, повышение культуры соблюдения требований пожарной безопасности;
- расширение цифрового мониторинга и аналитики: применение автоматизированных систем учёта проверок, нарушений и пожаров, интеграция данных с геоинформационными системами;
- повышение взаимодействия с бизнес-сообществом и добровольными пожарными формированиями: обмен практиками, сопровождение объектов с высоким риском, стимулирование добросовестных процентов субъектов.

Практика осуществления федерального государственного пожарного надзора в Алтайском крае показывает устойчивую структуру, обеспечивающую контроль над соблюдением требований пожарной безопасности. Однако существует потенциал для её существенного улучшения, прежде всего, через усиление профилактики, применение риск-ориентированного подхода и цифровизацию процессов. Реализация предложенных мер позволит повысить эффективность надзора, снизить количество нарушений и тем самым укрепить уровень пожарной безопасности региона.

Литература:

1. Главное управление МЧС России по Алтайскому краю. Отделение ФГПН: «Основные функции и полномочия». [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://22.mchs.gov.ru/glavnoe-upravlenie/sily-i-sredstva/specialnoe-upravlenie-fps-36-mchs-rossii/federalnyy-gosudarstvennyy-pozharnyy-nadzor/otdelenie-fgpn-osnovnye-funkcii-i-polnomochiya>
2. Главное управление МЧС России по Алтайскому краю. Образцы документов, заявлений; перечень нормативных правовых актов. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://22.mchs.gov.ru/glavnoe-upravlenie/sily-i-sredstva/specialnoe-upravlenie-fps-36-mchs-rossii/federalnyy-gosudarstvennyy-pozharnyy-nadzor/obrazcy-dokumentov-zayavleniy>

3. Закон Алтайского края от 5 сентября 2025 года № 63-ЗС «О внесении изменений в статьи 15 и 16 закона Алтайского края «О добровольной пожарной охране».

Современные методы управления дебиторской задолженностью

Евсеева Анастасия Алексеевна, студент магистратуры

Научный руководитель: Щербак Ольга Дмитриевна, кандидат экономических наук, доцент

Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИНХ» (г. Новосибирск)

В настоящее время большинство компаний применяют отсрочку платежа для достижения своих целей. Тем не менее, чрезмерное увеличение дебиторской задолженности негативно влияет на финансовую устойчивость и экономическую результативность работы предприятия. В связи с этим, система управления дебиторской задолженностью предприятия должна быть четкой и продуманной.

Ключевые слова: дебиторская задолженность, управление дебиторской задолженностью, методы управления дебиторской задолженностью, дебиторы.

В современном мире вопросы эффективного управления дебиторской задолженностью остаются крайне важными для предприятий любого масштаба, отрасли и формы собственности. Стремление компаний расширить клиентскую базу и удержать существующих покупателей часто приводит к предоставлению отсрочек платежей, что, в свою очередь, формирует дебиторскую задолженность.

Однако, значительное увеличение размеров дебиторской задолженности и ее высокая доля в структуре оборотных активов повышают риск неплатежей и подрывают финансовую стабильность компании.

Соответственно, ключевой задачей для компаний становится разработка системы управления дебиторской задолженностью, которая, с одной стороны, позволит сохранить привлекательные условия отсрочки платежей для клиентов, а с другой — минимизировать негативное воздействие на финансовое состояние и платежеспособность самого предприятия [5].

Эффективное управление дебиторской задолженностью — комплексная задача, не имеющая универсального решения, поскольку требует индивидуального и системного подхода, учитывающего специфику бизнеса, клиентскую базу, структуру платежей и принятый порядок расчетов. Это обусловлено объединением различных задач в едином управленческом процессе.

В силу невозможности применения шаблонных решений, определение адекватной системы управления дебиторской задолженностью требует глубокого анализа конкретных факторов.

Главная цель — создание благоприятных условий для своевременного и полного погашения задолженности всеми дебиторами за поставленную продукцию, выполненные работы или оказанные услуги, что должно соответствовать общим принципам работы предприятия [6].

Современный подход к управлению дебиторской задолженностью строится на трех ключевых компонентах, определяющих результативность всей стратегии.

Во-первых, это разработка финансовой стратегии, где предоставление отсрочки платежа рассматривается как эффективный инструмент управления и финансового привлечения и укрепления клиентской базы.

Во-вторых, создание и внедрение методов, направленных на уменьшение и предотвращение риска просроченных платежей и появления невозвратной задолженности.

В-третьих, разработка и осуществление действенных мер по рефинансированию дебиторской задолженности при возникновении опасности задержки или невыплаты [2].

Для эффективного управления дебиторской задолженностью требуется внедрение комплексного подхода, включающего ряд последовательных шагов.

Прежде всего, необходимо провести детальный анализ дебиторской задолженности. Далее, следует рассчитать максимально допустимый объем оборотного капитала, который предприятие может позволить себе инвестировать в дебиторскую задолженность, учитывая специфику его деятельности и имеющиеся ресурсы.

Важно установить четкий график и процедуру для анализа и мониторинга дебиторской задолженности, определив критические значения ключевых показателей. На основе этих данных разрабатывается и утверждается кредитная политика предприятия, которая учитывает условия сотрудничества с различными группами клиентов и параметры предоставления коммерческого кредита.

В заключение, необходимо определить набор методов управления дебиторской задолженностью, направленных на ее рефинансирование [4].

Главная цель применения данных методик — минимизировать вероятность задержек оплат и предотвратить перевод дебиторской задолженности в категорию невозвратной. Действенная стратегия управления дебиторской задолженностью способствует оперативной конвертации дебиторской задолженности в денежные средства, как более ликвидные активы.

В современном управлении дебиторской задолженностью предприятия применяют разнообразные методы, выбор которых определяется индивидуально, исходя из доступных ресурсов и специфики конкретного дебитора. В современной системе финансового управления широко распространены такие инструменты, как учет векселей от покупателей, секьюритизация, страхование платежей, цессия, форфейтинг и факторинг. Каждое из этих средств имеет свои уникальные характеристики и предполагает различные подходы к реализации [3].

Переуступка прав требования, известная как цессия, предполагает передачу прав на взыскание задолженности от первоначального кредитора к третьей стороне. Этот процесс обычно реализуется путем подписания договора, определяющего смену кредитора, при этом стоимость уступаемого долга часто бывает ниже его номинальной величины. Новый кредитор получает полный спектр прав, позволяющих ему требовать погашения долга, включая начисление и взыскание штрафных санкций, возникших после наступления срока оплаты.

Факторинг, с другой стороны, представляет собой соглашение о финансировании, при котором денежные требования передаются в обмен на финансирование. В этом сценарии факторинговая компания становится участником отношений: поставщик передает ей свои права на

получение платежей от покупателя и оплачивает услуги факторинга. Впоследствии покупатель осуществляет платежи напрямую факторинговой компании [1].

При применении вексельной системы, покупатель, для обеспечения выполнения обязательств, оформляет вексель — документ, удостоверяющий долг, с указанной суммой и датой погашения. До наступления срока платежа, поставщик имеет право передать этот вексель банку и получить деньги, уменьшенные на дисконт, который является платой за банковские услуги.

Форфейтинг сочетает в себе принципы учета векселей и факторинга.

Страхование дебиторской задолженности и создание резервов для покрытия возможных убытков включают в себя страхование долгов покупателей или их части. Другим способом финансового менеджмента является создание резерва на случай возникновения просроченной или безнадежной к взысканию дебиторской задолженности [5].

Таким образом, современные методы управления дебиторской задолженностью включает в себя разнообразные методы и стратегии. Ключевым фактором успеха является применение как индивидуального, так и комплексного подходов, что позволяет минимизировать риск неплатежей.

Литература:

1. Афанасьев М. О. Буянова Т. И. Методы управления дебиторской и кредиторской задолженностью коммерческой организации // Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. № 12–1 (106). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metody-upravleniya-debitorskoy-i-kreditorskoy-zadolzhennostyu-kommercheskoy-organizatsii> (дата обращения: 01.09.2025).
2. Ендовицкий, Д. А. Корпоративный анализ: учебник для вузов / Д. А. Ендовицкий, Л. С. Коробейникова, И. В. Полухина. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 206 с.
3. Иванова, И. А. Менеджмент: учебник и практикум для среднего профессионального образования / И. А. Иванова, А. М. Сергеев. — 2-е изд. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 327 с.
4. Лазарева Н. А. Эффективное управление дебиторской задолженностью на основе финансовой отчетности компании // Учет. Анализ. Аудит. 2025. № 2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/effektivnoe-upravlenie-debitorskoy-zadolzhennostyu-na-osnove-finansovoy-otchetnosti-kompanii> (дата обращения: 01.09.2025).
5. Мустафаева К. Э. Как эффективно управлять дебиторской задолженностью: от учета до анализа // Экономика и социум. 2025. № 2–1 (129). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kak-effektivno-upravlyat-debitorskoy-zadolzhennostyu-ot-ucheta-do-analiza> (дата обращения: 01.09.2025).
6. Пурлик, В. М. Управление эффективностью деятельности организации: учебник для вузов / В. М. Пурлик. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 207 с.

Проблемы управления дебиторской задолженностью на предприятии и пути их решения

Евсеева Анастасия Алексеевна, студент магистратуры

Научный руководитель: Щербак Ольга Дмитриевна, кандидат экономических наук, доцент
Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИНХ» (г. Новосибирск)

В статье рассматриваются причины возникновения дебиторской задолженности, основные проблемы управления дебиторской задолженностью, а также предлагаются методы управления дебиторской задолженностью и пути решения проблем.

Ключевые слова: дебиторская задолженность, управление дебиторской задолженностью, просроченная дебиторская задолженность.

В настоящее время проблема управления дебиторской задолженностью для большинства предприятий Российской Федерации остается актуальной, так как в структуре оборотных активов хозяйствующих субъектов более 50 % приходится на дебиторскую задолженность.

Управление дебиторской задолженностью представляет собой важную часть финансового управления, так как правильно и грамотно выстроенная система менеджмента и взаимодействия с контрагентами обеспечивает ликвидность компании, улучшает отношения с дебиторами, снижает риск невозврата платежей, а также оптимизирует финансовые потоки предприятия [5].

Дебиторская задолженность представляет собой сумму долгов, причитающихся предприятию от физических и юридических лиц в результате хозяйственных взаимоотношений с ними. Имеет такие свойства, как наличие стоимости и нетоварный характер.

Дебиторская задолженность возникает, когда предприятие продает товары или услуги с отсрочкой платежа

постоянным контрагентам, с которыми заключаются долгосрочные контракты, предусматривающие постепенную оплату в течение определенного времени.

Уровень дебиторской задолженности определяется следующими факторами: видом продукции и степенью насыщенности ею рынка, емкостью рынка, договорными условиями и принятой системой расчетов на конкретном предприятии, платежеспособностью дебиторов [3].

Важно понимать, что дебиторская задолженность может возникнуть и в иных ситуациях. Например, если компания выступает в качестве покупателя и перечисляет поставщику аванс, то как следствие возникает дебиторская задолженность, так как аванс был перечислен, а товар еще не получен. Кроме того, задолженность может образоваться в случае выдачи работникам денежных средств под отчет или займов.

На рис. 1 представлена классификация дебиторской задолженности.



Рис. 1. Классификация дебиторской задолженности

По характеру происхождения дебиторская задолженность делится на нормальную и неоправданную. Нормальная дебиторская задолженность не вызывает опасений в возможности ее погашения, так как связана с обычными операциями бизнеса. Неоправданная дебиторская задолженность, напротив, вызывает опасения, поскольку может быть связана с недостаточной кредитной историей клиентов, несвоевременной уплатой долгов, а также иными ситуациями, когда предприятие не может получить денежные средства вовремя, что в будущем может привести к финансовым проблемам.

По срокам давности дебиторская задолженность подразделяется на текущую, просроченную и безнадежную. Текущая задолженность не превышает установленный срок оплаты. Просроченная дебиторская задолженность делится на три категории: просроченная на 1–30 дней, на 31–50 дней, на более, чем 60 дней. Безнадежная дебиторская задолженность представляет собой непогашенный долг, к которой истек срок исковой давности, то есть такая задолженность является невозвратной.

Дебиторскую задолженность также можно классифицировать по основаниям возникновения: задолженность

покупателей, поставщиков, работников, подотчетных лиц, учредителей и бюджета [2].

В случае, если у компании большая сумма просроченной дебиторской задолженности и она с каждым годом увеличивается, в будущем такое предприятие может столкнуться с финансовыми проблемами.

Во-первых, финансовое положение компании ухудшится, так как если процент просроченной задолженности высок, то это может привести к дефициту денежных средств, а также к увеличению потребности компании в оборотных активах для финансирования текущей деятельности.

Во-вторых, просроченная дебиторская задолженность снижает кредитный рейтинг предприятия, поэтому кредитные организации могут счесть предприятие неспособным грамотно управлять собственными финансами, а также у них могут возникнуть вопросы, касающиеся способности погашать кредиты в будущем.

В-третьих, увеличиваются затраты на финансирование дебиторской задолженностью, поскольку если покупатели вовремя не оплачивают выставленные им счета за поставку товаров и оказание услуг, компания вынуждена увеличивать затраты на покрытие сопутствующих расходов. Могут потребоваться услуги адвокатов и коллекторов для взыскания долгов [1].

Таким образом, высокий процент просроченной дебиторской задолженности может существенно ухудшить финансовое состояние предприятия и негативно сказаться на его деловой репутации. В связи с этим огромную роль играет компетентная организация мониторинга и управления дебиторской задолженностью.

Управление дебиторской задолженностью представляет собой процесс, который направлен на обеспечение контроля за своевременным получением платежей от контрагентов-дебиторов. Целью управления дебиторской задолженностью является уменьшение количества задержек платежей и увеличение финансового результата предприятия. Ключевой аспект управления дебиторской задолженностью — контроль за оплатой счетов контрагентами и сроками платежей.

Процесс управления дебиторской задолженностью включает в себя отслеживание задолженности по каждому дебитору, уведомление о задержке платежей, взыскание неоплаченных счетов и мониторинг кредитных лимитов [4].

Нередко предприятия сталкиваются с проблемами в процессе управления дебиторской задолженностью, а именно:

- несвоевременный контроль задолженности;
- недостаточная проверка кредитоспособности контрагентов;
- недостаточная автоматизация процессов управления;
- неверное выстроенная система установления кредитных лимитов;
- отсутствие централизации функций сбора средств и анализа дебиторской задолженности.

Руководству компании следует пересмотреть процедуру кредитного контроля для снижения объема просроченной дебиторской задолженности. Например, снизить кредитные лимиты для оптовых закупщиков, которые уже нарушали сроки оплаты по поставкам, отказаться от предоставления в кредит продукции предприятиям, испытывающим финансовые трудности [6].

Бессистемное ведение документации по работе с дебиторами может также привести к высокой доле просроченной задолженности. В связи с этим компании необходимо рассылать автоматические напоминания по электронной почте, отслеживать просроченную дебиторскую задолженность, а также предоставлять скидки за досрочное погашение счетов.

На рис. 2 представлен механизм работы с дебиторами.

Данный механизм нацелен на то, чтобы компания регулярно находилась на связи с дебиторами, взаимодействовала с ними, что, в свою очередь, повышает вероятность получения оплаты до суда.

С момента фиксации факта неоплаты задолженности до подачи иска в суд проходит 60 дней, что позволяет предприятию оперативно решать проблему неуплаты.

Для мониторинга дебиторской задолженности на предприятии необходимо наладить процесс обмена информацией, так как сотрудникам из разных отделов крайне важно оперативно обмениваться данными, касающимися открытых счетов дебиторов, их финансового состояния, контрактов и соглашений, способов взаимодействия, внутренних процедурах работы с дебиторской задолженностью, а также информацией о законодательстве и правилах, регулирующих работу с контрагентами-дебиторами [7].

Процесс управления дебиторской задолженностью можно оптимизировать посредством его автоматизации. В настоящее время часть компаний до сих пор используют Microsoft Excel, когда существуют перспективные программные обеспечения, позволяющие оптимизировать данный процесс: Bill.com, Melio и Plooto. Российским аналогом является всем известная система 1С, а именно программный модуль «Бит. Управление задолженностью» и «АКАМ: Управление дебиторской задолженностью».

Автоматизация управления дебиторской задолженностью включает в себя внедрение CRM-системы, внедрение системы онлайн-оплаты, создание автоматической системы напоминаний о необходимости внесения платежей, анализ задолженностей и определение категорий дебиторов, автоматизацию процесса информации о клиентах, внедрение системы мониторинга кредитоспособности контрагентов, а также разработку базы данных для всех подразделений компании [6].

Таким образом, процесс управления дебиторской задолженностью является важной частью финансового планирования и управления кредитным риском. К проблемам управления дебиторской задолженностью относятся недостаточная проверка кредитоспособности контраген-

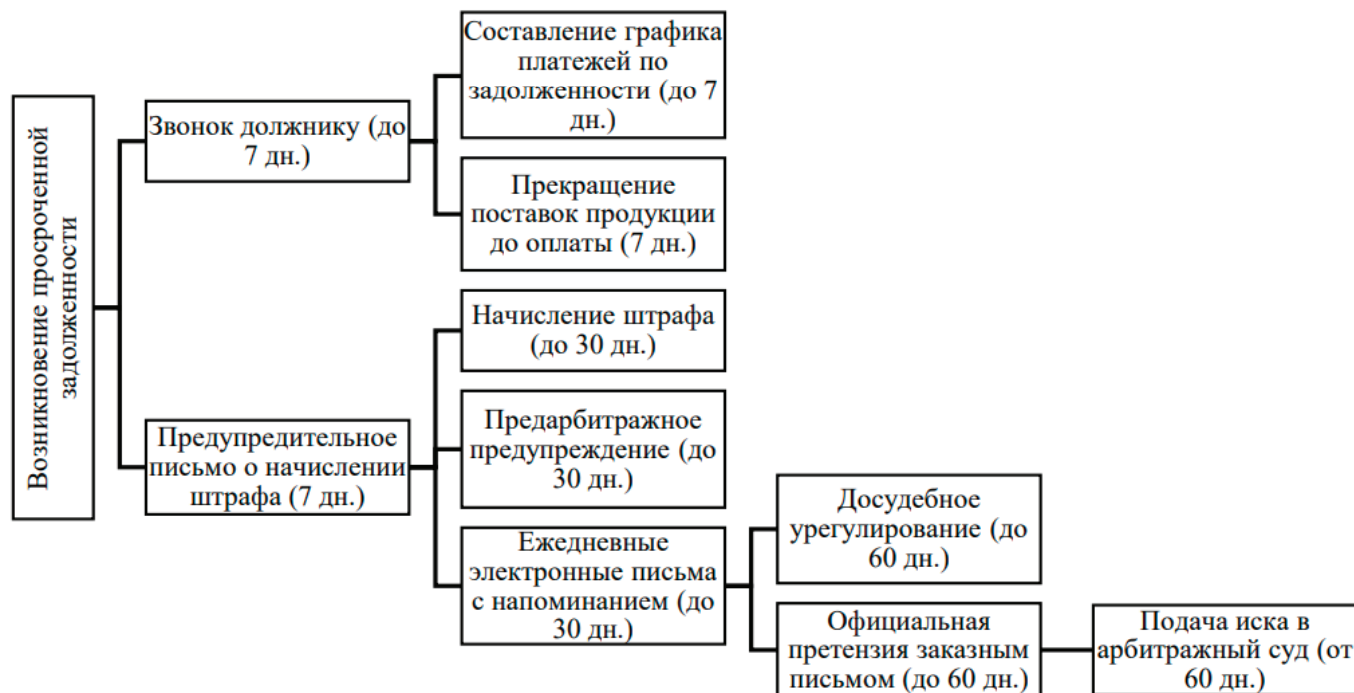


Рис. 2. Механизм работы с дебиторами

тов-дебиторов, недостаточная автоматизация процессов управления дебиторской задолженностью, отсутствие централизации функций сбора средств и анализа дебиторской задолженности. Данные проблемы можно ре-

шить путем разработки корпоративных стандартов работы с дебиторами и автоматизации процесса управления задолженностью посредством использования специализированного программного обеспечения.

Литература:

1. Берзон Н. И. Корпоративные финансы: учебник для вузов / Н. И. Берзон, Т. В. Теплова, Т. И. Григорьева; под общей редакцией Н. И. Берзона. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 229 с.
2. Ендовицкий Д. А. Корпоративный анализ: учебник для вузов / Д. А. Ендовицкий, Л. С. Коробейникова, И. В. Полухина. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 206 с.
3. Захаров, И. В. Бухгалтерский учет и анализ: учебник для вузов / И. В. Захаров, О. Н. Тарасова; под редакцией И. М. Дмитриевой. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 409 с.
4. Зуб А. Т. Антикризисное управление: учебник для вузов / А. Т. Зуб. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 343 с.
5. Сейфедова А. С. Дебиторская задолженность как объект управления // Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. № 9 (103). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/debitorskaya-zadolzhennost-kak-obekt-upravleniya> (дата последнего обращения: 20.10.2025).
6. Цеханович Н. Ю., Новикова Т. В. Повышение эффективности управления дебиторской задолженности предприятия // Профессорский журнал. Серия: Экономические науки. 2024. № 4 (4). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/povyshenie-effektivnosti-upravleniya-debitorskoj-zadolzhennosti-predpriyatiya> (дата обращения: 20.04.2025).
7. Коротков Э. М. Менеджмент: учебник для вузов / Э. М. Коротков. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 543 с.

Актуальные проблемы организации производственного процесса

Ертлеу Руслан Саниевич, курсант

Военный учебно-научный центр Военно-воздушных сил «Военно-воздушная академия имени Н. Е. Жуковского и Ю. А. Гагарина» (г. Воронеж)

Жидко Елена Александровна, доктор технических наук, профессор

Воронежский государственный технический университет

Кириянов Константин Анатольевич, старший преподаватель

Военный учебно-научный центр Военно-воздушных сил «Военно-воздушная академия имени Н. Е. Жуковского и Ю. А. Гагарина» (г. Воронеж)

В статье рассматриваются современные проблемы организации производственного процесса в условиях цифровой экономики и растущей технологической конкуренции. Раскрываются ключевые факторы, влияющие на эффективность функционирования предприятий, включая несовершенство организационных структур, нерациональное использование ресурсов, недостаточную автоматизацию, кадровый дефицит и проблемы обеспечения качества. Особое внимание уделено вопросам адаптации предприятий к новым условиям хозяйствования и необходимости перехода на инновационные модели управления. Приведены примеры из отечественной и зарубежной практики, а также предложены пути повышения результативности производственных систем.

Ключевые слова: организация производства, эффективность, ресурсы, управление, качество, цифровизация, инновации.

Эффективная работа любого промышленного предприятия напрямую зависит от того, насколько грамотно выстроены его производственные процессы (ПП). От слаженности технологических, кадровых и управленческих аспектов зависит не только конкурентоспособность предприятия, но и стабильность всей экономики. Сегодняшняя реальность — это постоянная неопределенность, стремительное развитие технологий и изменчивый спрос. Это требует от производственных систем гибкости, способности адаптироваться и противостоять внешним потрясениям. В эпоху цифровой экономики, как в России, так и в мире, все острее встает вопрос о комплексном подходе к организации ПП. Неэффективность, потери времени и ресурсов, избыточная бюрократия и технологические перекосы становятся очевидными. Для их устранения необходимо отказаться от устаревших методов и внедрять новые, основанные на объединении технологий, данных и человеческого потенциала [1,2].

Одной из главных проблем современного ПП остается его низкая производительность. Часто ПП развиваются по инерции, игнорируя реальные изменения на рынке. Негибкое управление производственными циклами ведет к простоям, сбоям в ритме работы и росту затрат.

Кроме того, чрезмерная централизация и сложные иерархические структуры замедляют принятие решений, что критично в условиях быстро меняющегося рынка. Не менее важна проблема неравномерной загрузки оборудования: где-то оно простаивает, а где-то работает на пределе. Этот дисбаланс вызван несовершенством планирования и слабой связью между производственными этапами.

Например, в российском машиностроении нередки случаи, когда из-за сбоев в поставках комплектующих останавливается вся технологическая цепочка. Подобные проблемы испытывал и американский концерн General Electric, где до внедрения цифрового мониторинга около 20% времени работы оборудования было использо-

вано неэффективно. Решением стало создание «умных фабрик», где вся техника подключена к единой сети и в реальном времени передает данные о своем состоянии.

Серьезное влияние на эффективность оказывает проблема избыточных запасов готовой продукции. В условиях неопределенного спроса предприятия склонны производить «на склад», что ведет к замораживанию оборотных средств и росту затрат на хранение. Решение этой проблемы возможно через внедрение принципов Just-in-Time (точно в срок), предполагающих синхронизацию процессов снабжения, производства и сбыта.

Японская компания Toyota успешно применяет данную систему уже десятилетиями, что позволило минимизировать запасы и обеспечить постоянный поток производства. Российские предприятия постепенно адаптируют этот подход, внедряя элементы «бережливого производства» (Lean Production).

Не менее актуальна кадровая проблема [3]. Недостаток квалифицированных инженеров и операторов современного оборудования стал одной из причин снижения производительности труда. В условиях автоматизации и перехода к цифровому производству возрастает потребность не только в технических специалистах, но и в аналитиках, способных управлять информационными потоками и системами.

Например, на ряде предприятий Европейского союза успешно внедряются программы «обучения в действии», когда специалисты проходят подготовку непосредственно на производственных площадках с использованием цифровых тренажеров [4].

Для России подобный подход также становится перспективным направлением, особенно при взаимодействии предприятий с техническими университетами и центрами подготовки кадров.

Проблема качества продукции остаётся одной из наиболее острых. На многих предприятиях контроль качества

ограничивается лишь финальной проверкой, что делает систему реактивной, а не профилактической. Отсутствие комплексной системы управления качеством (QMS) приводит к увеличению доли брака и потерь. Зарубежный опыт показывает, что интеграция систем статистического контроля, методов анализа причинно-следственных связей и цифрового мониторинга позволяет значительно снизить количество дефектов.

Так, на немецких заводах Siemens внедрение автоматизированных систем анализа качества позволило сократить рекламации почти на треть. Современные ПП всё чаще сталкиваются с вызовами цифровой трансформации. Внедрение искусственного интеллекта, систем анализа больших данных, роботизированных комплексов и цифровых двойников оборудования требует значительных инвестиций и перестройки всей организационной модели. Однако именно цифровизация является основным направлением будущего развития производственных систем [4,5].

Она позволяет повысить прозрачность, управляемость и точность процессов, минимизируя влияние человеческого фактора. В России подобные проекты реализуются в рамках инициативы «Цифровая промышленность», однако масштабное внедрение технологий сдерживается недостатком компетенций и финансовых ресурсов.

В связи с растущей обеспокоенностью состоянием окружающей среды (ОС), компании стали уделять больше внимания тому, как их деятельность влияет на природу. Предприятия обязаны определять эти воздействия, минимизировать их и, по возможности, полностью устранять негативные последствия. Для этого необходимо создать надежную основу для принятия решений и обеспечить, чтобы сотрудники, принимающие эти решения, понимали и могли эффективно использовать эту информацию [6,7].

В рамках системы управления ОС, под информацией понимаются важные данные. Экологическая информация — это задокументированные сведения о состоянии ОС, о том, как на нее влияет деятельность предприятия, какие меры принимаются для ее защиты. Состав такой информации регулируется законодательством Российской Федерации.

Экоинформационные системы промышленного предприятия должны решать следующие задачи:

- Подготовка комплексной информации: Предоставление данных о состоянии ОС, прогнозов последствий деятельности предприятия и рекомендаций по безопасному его функционированию для систем поддержки принятия решений.

- Моделирование процессов: Имитация изменений в ОС с учетом текущей нагрузки и возможных результатов управленческих решений.

- Оценка рисков: Анализ рисков для существующих и планируемых технологических процессов для управления безопасностью техногенных воздействий.

- Прогнозирование: Сбор данных о временных изменениях параметров ОС для долгосрочного экологического прогнозирования.

- Визуализация: Создание электронных карт, показывающих состояние ОС на территории предприятия и в санитарно-защитной зоне.

- Отчетность: Составление отчетов о достижении целей устойчивого развития.

- Обработка данных мониторинга: Сбор и анализ результатов локального и дистанционного мониторинга, а также выявление наиболее чувствительных к воздействию параметров ОС.

Решение перечисленных проблем требует комплексного подхода. В первую очередь необходимо переходить от функциональных структур управления к процессным моделям, где ключевыми единицами являются не отделы, а потоки создания ценности. Эффективным направлением является развитие корпоративных центров производственных компетенций, объединяющих специалистов по оптимизации процессов, автоматизации и управлению качеством. Кроме того, важно формировать культуру постоянного улучшения, при которой каждый сотрудник вовлечён в поиск и реализацию нововведений.

Заключение

Организация ПП — это не только техническая, но и управленческая категория, от которой зависит устойчивость предприятия и его конкурентоспособность. Современные проблемы — от неэффективного использования ресурсов до кадрового дефицита — требуют системного решения. Основным путем их преодоления заключается в интеграции технологий, данных и человеческого опыта, а также в переходе к гибким и адаптивным моделям управления. Внедрение цифровых инструментов, развитие компетенций работников, оптимизация производственных потоков и ориентация на качество способны обеспечить рост производительности и устойчивое развитие предприятий. Только комплексное обновление подходов к организации производства позволит сформировать экономику, способную эффективно конкурировать в глобальном технологическом пространстве.

Литература:

1. Туровец О. Г. Современные проблемы организации производства: учеб. пособие [Электронный ресурс] /О. Г. Туровец, В. Н. Родионова. -Воронеж: ВГТУ, 2017 -77 с.: ил.
2. Голубева Т. В. Основы организации и управления производством: учеб. пособие /Т. В. Голубева, Н. В. Алистарова. — Самара: Изд-во Самарского ун-та, 2018–92 с.: ил.

3. Жидко Е. А., Попова Л. Г. Информационная и интеллектуальная поддержка управления развитием социально-экономических систем // Вестник Иркутского государственного технического университета. 2014. № 10 (93). С. 12–19.
4. Кобзев В. В., Бабкин А. В., Скоробогатов А. С. Цифровая трансформация промышленных предприятий в условиях новой реальности // π-Economy. 2022 Т. 15, № 5 С. 7–27.
5. Жидко Е. А., Попова Л. Г. Методологические основы обеспечения информационной безопасности инновационных объектов // Информация и безопасность. 2012. Т. 15. № 3. С. 369–376.
6. Жидко Е. А. Управление эколого-экономическими рисками как важнейший фактор эффективной деятельности предприятия // Безопасность труда в промышленности. 2011. № 3. С. 57–62.
7. Жидко Е. А. Проблемы организации управления экологической безопасностью на промышленном предприятии // Безопасность труда в промышленности. 2010. № 8. С. 38–42.

Анализ управления системой образования на региональном уровне (на примере Оренбургской области)

Иваненко Владислав Васильевич, студент магистратуры

Научный руководитель: Лебеденко Алексей Владимирович, доцент

Оренбургский филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации

В контексте образовательной системы Оренбургской области детально анализируются меры по формированию актуальной обучающей среды, внедрению цифровых инструментов в учебный процесс, а также модернизации программ дополнительного образования с целью достижения новых стандартов качества. В работе акцентируется внимание на последовательном воплощении комплексных приоритетных проектов, ориентированных на трансформацию среды обучения и укрепление позиций региональных образовательных учреждений в конкурентной среде.

Рассматриваются ключевые задачи, стоящие как перед педагогическими коллективами, так и перед всей системой на уровне региона, среди которых особо выделяются направление ресурсов на обеспечение современности инфраструктуры и инновационного потенциала образовательного пространства.

Ключевые слова: государственная власть, местное самоуправление, публичная, образование, система образования.

Традиционно дискуссии о взаимодействии между образовательной средой и сегментом занятости акцентируются преимущественно на вопросах профильного трудоустройства выпускников как средних специальных, так и высших учебных заведений, а также на степени удовлетворённости работодателей уровнем профессиональной подготовки специалистов. Однако подобные задачи носят более фундаментальный характер, выходящий далеко за рамки исключительно профориентированной подготовки и охватывающий обширные пласты функционирования образовательного сектора [4].

Особого внимания требует этап формирования базовых трудовых компетенций в процессе школьного обучения, где именно такие качества, как дисциплина, ответственность, а также сформированное отношение к производственной культуре, выступают краеугольными элементами для ориентации будущей рабочей силы.

Одна из устойчивых и нерешённых сложностей, свойственных российской образовательной системе, заключается в ограниченном знакомстве школьников с многообразием востребованных профессий, их обновлением и преобразованием, а также в отсутствии системного формирования о соответствии кадрового предложения

текущим и перспективным экономическим и социокультурным запросам государства.

В последнее время активизация дискуссии вокруг профориентационной деятельности главным образом охватывает вопросы, связанные с высшими учебными заведениями, между тем как подготовка кадров рабочих специальностей и специалистов среднего уровня преимущественно сосредоточена в рамках системы СПО (Системы профессионального образования) [3].

Как ранее было отмечено, свыше 40 % выпускников девятого класса продолжают обучение именно в данном секторе. Результаты социологических исследований, а также данные, предоставленные потенциальными работодателями, обнаруживают, что контингент учреждений среднего профессионального образования сегодня характеризуется не только недостаточной ответственностью, но и явной нехваткой дисциплинированности — качеств, абсолютно критичных для современного производственного труда. Острота обозначенной проблемы выдвигает ее в ранг фундаментальных вызовов, стоящих перед отечественной образовательной системой XXI века.

Параллельно с этим процессы регионализации образовательной среды активно генерируют региональные

системы образования, обеспечивающие их эволюцию и структурное разнообразие. Текущий этап развития сопровождается существенной трансформацией системы распределения компетенций и зон ответственности между федеральным, региональным и региональным уровнями управления образованием.

Исследования указывают на существенный рост значимости региональной системы управления; эта категория становится движущей силой инноваций и внедрения результативных механизмов совершенствования образовательных моделей, как в общем, так и в специальном профессиональном обучении.

На территории Оренбургской области присутствует широкий спектр образовательных организаций: наряду с начальными и средними школами здесь функционируют высшие и средние специальные учебные заведения, структуры дополнительного образования и послевузовской подготовки, а также различные центры переподготовки кадров и повышения квалификации, принадлежащие к разнообразным формам собственности и административному ведомству.

Эволюция региональной образовательной системы детерминирована тенденциями к объединению учреждений в многоуровневые образовательные комплексы с разными профилями, среди которых выделяются интегрированные модели с объединением детских садов, общеобразовательных школ, учреждений дополнительного образования и вузов (например, образовательные кластеры, ресурсные центры или производственно-образовательные консорциумы). Ключевой методологической основой для их создания становится сетевой формат кооперации между образовательными структурами, размещёнными на территории соответствующего региона [2].

Наличие таких объединений служит катализатором внедрения инновационных решений, что позволяет образовательным организациям не только реагировать на вызовы времени, но и обеспечивать, а также поддерживать собственные конкурентные преимущества.

С точки зрения устройства, региональная образовательная система представляет собой компонент, в полной мере структурно и функционально изоморфный национальной системе образования, что отражается в ее роли элементарного уровня государственной системы. Система государственного регулирования в соответствии с установленными нормативными актами закрепляет за регионом конкретные полномочия и разграничивает их управленческие права.

Однако специфика регионального уровня проявляется в вариативности управленческих моделей и в зависимости организационных структур от локальной исторической традиции, складывающихся общественных запросов и образовательных ориентиров населения конкретной территории. В этой связи региональные административные органы образования реализуют свои функции посредством разнообразных структур (комитет, отдел, де-

партамент, управление), что формирует субрегиональный уровень образовательного администрирования.

В соответствии с анализом российского опыта, региональные органы власти, осуществляющие управление образовательными процессами на региональном уровне, ответственны за широкий спектр функций. Первостепенной задачей обозначается проектирование и реализация механизмов, регулирующих работу подведомственных образовательных организаций, а также проведение контроля над исполнением установленных стандартов. К числу их обязанностей относят также обеспечение жителям соответствующей территории права самостоятельно определять образовательную траекторию, посредством свободного выбора учреждения.

Важнейшим аспектом является развитие организационных форм, направленных на поддержку несовершеннолетних, лишённых родительской опеки, сопровождающееся внедрением специфических стратегий социальной защиты данной категории граждан. Организация сезонных оздоровительных программ и программ досуговой занятости учащихся входит в число приоритетов деятельности региональных структур, что позволяет обеспечить комплексное развитие детей и подростков вне рамок учебного процесса.

В части развития межнациональных и внешних связей, региональные органы способствуют формированию сотрудничества с зарубежными партнёрами в рамках модернизации образовательных систем. Отдельное значение придаётся согласованию деятельности образовательных учреждений различных форм собственности и их административной принадлежности для обеспечения гармоничного функционирования региональной образовательной среды.

Регламентация имущественных процессов на уровне образования, а также введение специальных налоговых инструментов и экономических льгот, нацеленных на стимулирование роста образовательной инфраструктуры, осуществляется региональными властями параллельно с управлением бюджетными потоками, распределяемыми в образовательный сектор.

Среди ключевых задач также фигурирует реализация систематического мониторинга и всестороннего анализа деятельности всех типов образовательных организаций, от чего во многом зависит кадровое насыщение. Региональные органы власти ответственны за формирование новых структур образовательных округов, выступающих инновационной моделью территориального распределения образовательных ресурсов и полномочий.

Наконец, значительное внимание уделяется накоплению и систематизации передовых педагогических, управленческих и экономических новшеств, с дальнейшим созданием специализированного инновационного банка. В завершении данного круга компетенций обозначается функция по созданию системы формирования общественного запроса на профессиональное образование, ориентированной на стратегические интересы соответствующего региона.

Современные тенденции ясно демонстрируют: потребность в выстраивании цивилизации, чья основа — информация и компетентность, а также динамично нарастающая глобализация прямо определяют приоритет образовательной сферы. Эти обстоятельства детерминируют роль образования как механизма, обеспечивающего индивидам соответствующие знания, умения и квалификации, позволяющие ориентироваться и развиваться в условиях ускоряющихся мировых трансформаций.

По данным рейтинга, формируемого Всемирным экономическим форумом, оценка степени сформированности государственных институтов в российских регионах помещает страну на 133-ю позицию. Несмотря на отсутствие точных сведений или открытого упоминания конкретных позиций России в доступных поисковых источниках по Индексу глобальной конкурентоспособности, ситуация с институтами государственных регионов признана далекой от идеальной.

М. Г. Подопригора в своём аналитическом труде выделяет ряд характерных черт устройства отечественной системы образования. Например, отмечается, что финансовая стратегия государства характеризуется высоким уровнем иррациональности — она не предполагает оценку потенциала инвестирования в развитие образования. Из этого вытекает, что распределение государственной финансовой поддержки сектора осуществляется без учёта перспектив возврата вложенных средств и стратегической выгоды, что приводит к искажённой приоритизации [6, с.70].

Ресурсные ограничения, обусловленные тенденцией сокращения объёмов федерального финансирования, провоцируют кризис внутри самого образовательного поля. Это выражается в явном недостатке ресурсов, следствием которого становится снижение уровня обеспечения образовательных процессов, влияя как на их качество, так и на общую доступность.

Исходя из проанализированных факторов, следует прийти к выводу, что образовательные организации постепенно приобретают черты самостоятельных рыночных игроков: они всё активнее выполняют функции поставщиков образовательных услуг и напрямую взаимодействуют с трудовым рынком.

Маркетизация образовательной сферы во многом обусловлена взаимодействием между трансформацией рынка труда, ростом популярности цифровых технологий и возрастающим спросом на постоянное обновление компетенций. Система образования вынуждена гибко перестраиваться, выходя за рамки классического формата очного обучения, чтобы предоставить более широкий спектр образовательных предложений, направленных на подготовку специалистов к реальным условиям конкурентного трудового рынка.

Огромное значение приобретают программы, адаптированные под актуальные требования работодателей, поскольку компании все чаще ставят во главу угла наличие у соискателей четко определённых прикладных на-

выков и профессиональных способностей. В ответ на этот вектор развития, академические структуры расширяют линейку курсов и учебных треков, максимально соответствующих ожиданиям рынка. Подобная тенденция тесно сопряжена с усилением внимания к тому, насколько полученное образование способствует успешному трудоустройству выпускников.

Широкое проникновение образовательных технологий также является отличительной чертой рассматриваемых процессов. Через цифровые платформы, онлайн-инструменты и ресурсы создаются условия для более вариативного и качественного освоения учебных программ, стимулируется персонализация и гибкость образовательной траектории. Необходимо акцентировать внимание на том, что приведённые в работе источники напрямую не доказывают рассматриваемые утверждения, однако позволяют осмыслить сопряжённые темы, связанные с трансформацией рабочих задач, ролью технологий в развитии профессиональной подготовки и необходимостью корректировки образовательных практик в соответствии с параметрами рынка.

Сейчас учреждения не только выполняют собственно образовательную функцию, но и активно вступают в рыночные отношения: диверсифицируют услуги, участвуют в формировании кадровой политики. Хотя отдельные исследования, например, М. Г. Подопригора, по данной тематике отсутствуют, доминирующие дискуссии относительно роли образования подтверждают возрастающую значимость его коммерциализации [6, с.68].

Интеграция передовых управленческих технологий, заимствованных из других экономических секторов, способна обеспечить для образовательных организаций целый ряд преимуществ. Например, применение систем управления позволяет перераспределять ресурсы максимально результативно, оптимизируя административные процедуры, внедряя автоматизацию рутинных операций, повышая степень эффективности внутренней коммуникации и обработки больших массивов данных.

Кроме того, использование современного аналитического инструментария расширяет возможности для руководителей образовательной сферы в части стратегического планирования, мониторинга результатов и распределения материальных и кадровых ресурсов. Цифровые решения вносят вклад в повышение степени координации между всеми участниками образовательного процесса: учащимися, педагогами, административным персоналом и родителями, тем самым иницируя новые форматы групповой работы, совместного принятия решений и обмена знаниями.

Адаптационные возможности образовательных организаций значительно возрастают при использовании современных управленческих инноваций, позволяющих гибко соответствовать изменяющимся запросам обучающихся, трансформациям на рынке труда и требованиям социума. Оптимизация учебных программ в соответствии с актуальными отраслевыми стандартами, внедрение воз-

душных цифровых технологий и систематическое развитие у преподавателей и студентов цифровой компетентности, становятся неотъемлемыми мерами для повышения эффективности образовательного процесса [1].

Кроме того, заимствование управленческих стратегий, апробированных в других, высококонкурентных отраслях, раскрывает дополнительные возможности для повышения результативности образовательного сектора.

Такое интеграционное взаимодействие содействует более рациональному распределению ресурсов, принятию своевременных стратегических решений, усилению межведомственного сотрудничества и совершенствованию коммуникационных потоков, а также формирует предпосылки для динамичной трансформации под воздействием внешней среды.

Региональное правовое поле характеризуется относительной развитостью механизмов государственно-частного партнёрства, к которым относятся совместные инвестиционные проекты, аренда и эксплуатация объектов образования частными субъектами на взаимовыгодных основаниях.

Хоть прямые отсылки к подобной практике встречаются редко, признание эффективности партнерской модели между публичным и частным секторами в улучшении процессов и результатов работы образовательных учреждений носит системный характер. Объединяя материальные, интеллектуальные и инновационные ресурсы, такие альянсы активно способствуют модернизации, расширяя спектр доступных инфраструктурных и экспортных решений.

Литература:

1. Беляков С. А., Клячко Т. Л. Методология оценки вклада образования в социально-экономическое развитие Российской Федерации и ее субъектов. М.: Изд. дом «Дело» РАНХиГС, 2025. 60 с
2. Васютин Ю. С. Профессиональное образование без отрыва от производства, технологии самостоятельной работы // Управление печати, полиграфии и СМИ администрации Орловской области. Орел, 2024.
3. Жукова М. В. Современная государственная политика реформирования российской системы образования (политический аспект): Автореф. дисс...канд. полит. наук. 23.00.02. — Ростов-на-Дону, 2021. — С.6
4. Ковальчук О. В. Направления совершенствования и развития региональной системы управления качеством образования // СИСП. 2011. № 4. 16. Мазитов Минулла Абдуллович, Сагитов Рамиль Фаргатович Система менеджмента качества в образовании // Вестник ОГУ. 2022. № 2 (121).
5. Кузьминов Я. И., Семенов Д. С., Фрумин И. Д. Структура вузовской сети: от советского к российскому «мастер-плану» // Вопр. образования. 2022. № 4. С. 8–63.
6. Подопригора, М. Г. Современные тенденции развития рынка образовательных услуг / М. Г. Подопригора // Креативная экономика. — 2020. — Т. 4, № 7. — С. 67–71.

В частности, участие частного бизнеса обеспечивает дополнительное финансирование, приносит современные методы управления и доступ к инфраструктуре, что, в свою очередь, способствует росту качества образования и расширяет его доступность для различных социальных групп.

Важное значение приобретают идеи, акцентирующие использование интеллектуального потенциала и стимулирующие инновационные преобразования внутри образовательных структур:

– Коммерциализация разработанных институтами знаний, технологий и управленческих подходов посредством передачи интеллектуальной собственности либо интеграции передовых практик в рыночную среду запускает мультипликативные процессы, генерирующие рост экономики, новые рабочие места и появление уникальных сервисов;

– Внедрение образовательных программ по инновационному управлению становится катализатором формирования корпоративных установок, благоприятствующих творческому поиску и развитию нестандартных решений внутри экономических организаций. Подобное обучение способствует формированию компетенций и навыков, необходимых для выявления, оценки и реализации новых идей и методологий.

В контексте выполненного исследования для системы образования Оренбургской области обоснованы приоритетные направления институционального развития на основе апробации одной из доминирующих методологических моделей.

Цифровая трансформация в исследовании и мониторинге рынка труда как условие эффективного управления трудовыми ресурсами на примере Центральной дирекции инфраструктуры — филиала ОАО «РЖД»

Колпакова Виктория Вадимовна, студент магистратуры
Российский университет транспорта (МИИТ) (г. Москва)

В статье рассматривается цифровая трансформация в исследовании и мониторинге рынка труда как условие эффективного управления трудовыми ресурсами. Представлена взаимосвязь функций управления трудовыми ресурсами и цифровых технологий в бизнесе на примере Центральной дирекции инфраструктуры — филиала ОАО «РЖД».

Ключевые слова: цифровая трансформация, исследование, мониторинг, рынок труда, управление трудовыми ресурсами.

В настоящее время в условиях возрастающей ограниченности трудовых ресурсов и одновременно с этим увеличивающегося спроса на квалифицированные кадры возникает острая необходимость проведения детального исследования рынка труда и его постоянного мониторинга для управления трудовыми ресурсами.

Вопросы взаимосвязи вышеуказанных тенденций и цифровых технологий управления трудовыми ресурсами приобретают особую значимость и актуальность в эпоху цифровой трансформации экономики в целом и бизнеса в частности. Так, действующая система управления трудовыми ресурсами в компании подразумевает выполнение сотрудниками дирекции по кадрам и социальным вопросам многочисленных функций, включающих не только документальное оформление приема, перемещения и увольнения сотрудников, но и их непосредственный поиск, которому предшествует детальное исследование рынка труда и его постоянный мониторинг [1, с. 242–243].

Ключевые проблемы в сфере корпоративного управления трудовыми ресурсами — поиск, адаптация, внедрение и использование новых технологий, позволяющих в кратчайшие сроки и с наименьшими затратами повысить его эффективность. В связи с этим целью данного исследования является определение роли цифровой трансформации в повышении эффективности управления трудовыми ресурсами на примере Центральной дирекции инфраструктуры — филиала ОАО «РЖД».

Внедрение и использование новых цифровых технологий на современном этапе социально-экономического развития позволяет не только увеличить эффективность системы управления трудовыми ресурсами, но и укрепить положение компании на рынке, а также повысить ее конкурентоспособность [1, с. 242]. Но успех мероприятий по совершенствованию системы управления трудовыми ресурсами напрямую зависит от заинтересованности руководства в адаптации к происходящим изменениям в экономике и интенсивности проведения цифровой трансформации компании, от готовности к поиску высококвалифицированного персонала, имеющего компетенции в области новых цифровых технологий,

к повышению квалификации сотрудников дирекции по модернизации, к обучению сотрудников дирекции по кадрам и социальным вопросам, а также от вовлеченности в учебный процесс последних.

Так, опрос 1784 компаний из 30 регионов Российской Федерации, который был проведен Институтом статистических исследований и экономики знаний (ИСИЭЗ) НИУ ВШЭ, показал, что у 46 % респондентов план на ближайшее будущее включает расширение сферы применения цифровых технологий и программных продуктов. При этом каждая третья компания планирует провести цифровую трансформацию в пятилетний срок [3].

Среди важнейших профессиональных компетенций, необходимых для реализации планов руководства по цифровой трансформации системы управления трудовыми ресурсами, целесообразно выделить следующие способности и навыки:

- аналитические способности;
- цифровая теоретическая и практическая грамотность, в том числе навыки работы с искусственным интеллектом, большими данными (BigData), технологиями виртуальной и дополненной реальности, электронным тестированием, CRM-системой и облачными сервисами;
- универсальность;
- оперативность;
- критическое мышление;
- многозадачность;
- способность построения эффективной коммуникации и налаживания плодотворного взаимодействия с сотрудниками в корпоративной среде [2, с. 136].

Однако процесс цифровизации любого внутреннего процесса компании вне зависимости от ее размера, сферы и специфики деятельности неизбежно сопряжен с поиском подходящей технологии, ее успешной адаптацией и внедрением, а также правильным использованием. Все это, несмотря на достаточную теоретическую освещенность, вызывает ряд сложностей на практике ввиду как относительной новизны цифровых технологий, так и рисков и ограничений, которые могут возникнуть на любом из вышеуказанных этапов.

Проведя детальное исследование работ отечественных ученых, исследователей и экспертов в области управления трудовыми ресурсами, в том числе в условиях цифровой трансформации экономики, посвященных обобщению российской и зарубежной прак-

тики, а также изучению ключевых цифровых технологий и программных продуктов, автор выделил наиболее актуальные и подходящие рассматриваемому субъекту экономики технологии и продукты и представил их описание в таблице 1.

Таблица 1. Цифровые технологии и программные продукты для исследования и мониторинга рынка труда

Функция управления трудовыми ресурсами	Цифровая технология	Цифровой программный продукт
Исследование рынка труда	CRM-система, искусственный интеллект, облачные сервисы, BigData	Analytics, «Поток Опросы», «Поток Цели», People, TrenData
Мониторинг рынка труда	Электронное тестирование, технологии виртуальной и дополненной реальности, BigData	Goodt Rostalent, «Поток Оценка 360», Kickidler, CleverControl

Таким образом, новые технологии и программные продукты позволяют сократить временные издержки и создать для сотрудников Центральной дирекции инфраструк-

туры — филиала ОАО «РЖД» наиболее комфортную среду для осуществления возложенных на них обязанностей, в том числе по исследованию и мониторингу рынка труда.

Литература:

1. Взаимосвязь функций и технологий управления человеческими ресурсами в малом и среднем бизнесе в условиях цифровой трансформации / Р. В. Данышев, Д. В. Зюкин, О. А. Овчинникова, А. М. Ткач // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. — 2023. — № 1. — С. 241–246.
2. Бахарев, В. В. Управление человеческими ресурсами в условиях цифровой трансформации бизнеса / В. В. Бахарев, И. А. Демененко // Этносоциум и межнациональная культура. — 2024. — № 8(194). — С. 131–139.
3. Топ-15 компетенций и навыков в цифровой сфере // Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики». — URL: <https://issek.hse.ru/news/540276172.html> (дата обращения: 10.05.2025)

Цифровые инструменты повышения эффективности организации труда на базе системы оперативного контроля и управления технологическими сетями связи

Корпей Артем Сергеевич, студент магистратуры
Научный руководитель: Соловьева Елена Валентиновна, кандидат экономических наук, доцент
Российский университет транспорта (МИИТ) (г. Москва)

В статье рассматривается роль цифровых инструментов в повышении эффективности организации труда на предприятиях телекоммуникационной сферы на примере систем оперативного контроля и управления технологическими сетями связи. Обосновывается необходимость комплексной цифровизации трудовых процессов, анализируются функции систем мониторинга, машинного зрения, аналитических платформ и мобильных приложений для оптимизации планирования и нормирования труда. Делается вывод о стратегическом значении цифровых платформ в повышении производительности и управляемости трудовых ресурсов.
Ключевые слова: цифровизация, организация труда, телекоммуникации, оперативный контроль, видеоаналитика, производительность, управление трудовыми ресурсами.

Современная экономика характеризуется стремительным развитием цифровых технологий, оказывающих системное влияние на все аспекты производственной деятельности, включая организацию и управление трудом. В условиях цифровой трансформации ключевым направлением развития предприятий

становится внедрение цифровых инструментов, способных повысить эффективность управления трудовыми ресурсами, минимизировать непроизводительные потери и обеспечить высокий уровень прозрачности и контролируемости процессов [1]. Особенно актуальна данная проблема для телекоммуникационной отрасли, где устойчи-

вость и эффективность производственной деятельности напрямую зависят от качества функционирования технологических сетей связи.

В условиях технологической модернизации и перехода на инфраструктуру нового поколения предприятия связи вынуждены перестраивать традиционные модели управления трудом. Внедрение волоконно-оптических и IP-сетей, платформ LTE, облачных и виртуализированных сервисов приводит к усложнению процессов технического обслуживания, требующих не только высокой квалификации персонала, но и оперативного цифрового контроля за выполнением регламентных работ. Это обуславливает необходимость применения систем оперативного контроля и управления, интегрирующих функции планирования, мониторинга и анализа трудовых затрат в реальном времени [3].

Цифровизация организации труда основана на концепции «цифрового предприятия», в рамках которой все этапы производственного цикла охватываются сквозными информационными потоками. Основным методологическим принципом является переход от интуитивного управления к управлению на основе данных (Data-Driven Management), где решения принимаются на основе анализа массивов информации, поступающих от IoT-датчиков, систем видеоаналитики и корпоративных платформ. Такие системы формируют единое цифровое пространство, где фиксируются фактические трудовые затраты, производственные события и параметры выполнения операций, что обеспечивает объективную основу для нормирования и планирования [5].

Системы оперативного контроля в телекоммуникациях выполняют функции сбора и обработки данных о состоянии оборудования, распределении задач между бригадами, контроле выполнения работ и анализе отклонений. Их интеграция с системами класса ITSM и EAM позволяет осуществлять централизованное управление активами и трудовыми ресурсами, повышая точность планов-графиков, сокращая временные потери и минимизируя дублирование функций управления. Одним из ключевых преимуществ таких систем является возможность динамической корректировки нормативов времени и загрузки персонала в зависимости от сложности и условий работы, что особенно важно при эксплуатации распределенной инфраструктуры [3].

Цифровые инструменты организации труда включают системы анализа больших данных, машинного зрения, геолокации, мобильные приложения для полевых сотрудников и платформы геймификации. Использование видеоаналитики и машинного зрения позволяет автоматизировать хронометраж и контроль качества операций. Камеры фиксируют последовательность действий сотрудников, время выполнения и соответствие нормативам, а алгоритмы искусственного интеллекта автоматически классифицируют операции и выявляют отклонения. Это устраняет субъективизм традиционного нормирования и создает объективную основу для пересмотра норм труда [2].

Особое значение приобретает применение мобильных приложений и платформ управления мобильными сотрудниками (Field Workforce Management). Такие решения обеспечивают полевым бригадам доступ к актуальным заданиям, позволяют фиксировать выполнение операций, прикладывать фотоотчеты, отмечать геолокацию и автоматически передавать данные в систему контроля. Таким образом формируется «цифровой след» трудовой деятельности, обеспечивающий прозрачность и повышающий управляемость производственного процесса [4]. В сочетании с аналитическими инструментами и системами предиктивного планирования это дает возможность перехода от реактивного к проактивному управлению трудовыми ресурсами.

Применение технологий искусственного интеллекта в системах оперативного контроля обеспечивает предиктивный анализ трудовых затрат и оптимизацию распределения ресурсов. На основе анализа исторических данных и текущей нагрузки система прогнозирует потребность в персонале, автоматически корректирует планы и предупреждает о рисках превышения нормативов. Такой подход реализует принципы «умного производства» (Smart Production), где человек и цифровая система взаимодействуют как элементы единой киберфизической среды. Для телекоммуникационных компаний, работающих с непрерывными технологическими процессами, это обеспечивает устойчивость и предсказуемость функционирования всей сети [1].

Зарубежная практика подтверждает эффективность применения комплексных цифровых решений в организации труда. Крупнейшие компании, такие как Deutsche Telekom, Verizon и NTT Group, используют интеграцию IoT-сенсоров, видеоаналитики и предиктивных моделей для автоматического планирования и распределения задач. Это позволяет достигать значительного сокращения простоев, оптимизировать рабочие графики и повышать производительность персонала без увеличения штата [5]. В отечественной практике аналогичные подходы реализуются в рамках цифровой трансформации ОАО «РЖД». Применение машинного зрения и видеоаналитики для контроля сервисных операций позволило повысить точность учета, обеспечить объективность нормирования и снизить издержки, связанные с неэффективным использованием трудовых ресурсов [2].

В контексте повышения эффективности организации труда важным направлением становится создание единой цифровой экосистемы управления, объединяющей системы мониторинга, аналитики, нормирования и мотивации персонала. Цифровые инструменты должны функционировать не изолированно, а как элементы интегрированной платформы, обеспечивающей полный цикл управления — от планирования и контроля до анализа и корректировки нормативов. Это требует унификации форматов данных, межсистемной интеграции и формирования корпоративных стандартов цифрового управления трудом [3].

Таким образом, цифровые инструменты оперативного контроля и управления технологическими сетями связи становятся не только технологическим, но и стра-

тегическим ресурсом повышения эффективности труда. Их применение обеспечивает переход от фрагментарного администрирования к системному управлению производственными процессами, основанному на объективных данных и аналитике. Для телекоммуникационных пред-

приятий это открывает возможность не только сокращения трудозатрат и повышения производительности, но и формирования новой модели организации труда, основанной на принципах прозрачности, адаптивности и непрерывного совершенствования [4].

Литература:

1. Голиницкий П. В., Антонова У. Ю., Гринченко Л. А., Видникевич С. Ю. Применение цифровых инструментов для совершенствования производственного процесса [Электронный ресурс] // Компетентность. — 2023. — № 5. — С. 32–37. — Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/primenenie-tsifrovyyh-instrumentov-dlya-sovershenstvovaniya-proizvodstvennogo-protssessa> (дата обращения: 07.11.2025).
2. Благовещенский Д. И., Козловский В. Н., Шанин С. А., Клейменов С. И. Развитие цифровых инструментов управления качеством в машиностроительном производстве [Электронный ресурс] // Известия Тульского государственного университета. Технические науки. — 2022. — № 6. — С. 167–174. — Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-tsifrovyyh-instrumentov-upravleniya-kachestvom-v-mashinostroitelnom-proizvodstve> (дата обращения: 07.11.2025).
3. Боговик А. В., Сафиулов Д. М. Модель оценки качества системы мониторинга технического состояния техники связи и автоматизированных систем управления телекоммуникационных сетей специального назначения [Электронный ресурс] // Техника средств связи. — 2022. — № 4. — С. 59–65. — Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/model-otsenki-kachestva-sistemy-monitoringa-tehnicheskogo-sostoyaniya-tehniki-svyazi-i-avtomatizirovannyh-sistem-upravleniya> (дата обращения: 07.11.2025).
4. Усачев А. С. CRM-системы как основной инструмент цифрового менеджмента [Электронный ресурс] // Вестник Таганрогского института управления и экономики. — 2024. — № 4. — С. 46–49. — Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/crm-sistemy-kak-osnovnoy-instrument-tsifrovogo-menedzhmenta> (дата обращения: 07.11.2025).
5. Коробейникова О. М., Дугина Т. А., Самарин В. Е. Стратегическое управление цифровым развитием предприятия [Электронный ресурс] // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. — 2024. — № 4. — С. 43–52. — Режим доступа: <https://eprints.tversu.ru/id/eprint/14452> (дата обращения: 07.11.2025).

Интеллектуальные системы анализа данных как инструмент повышения производительности труда в телекоммуникационных организациях

Корпей Артем Сергеевич, студент магистратуры

Научный руководитель: Соловьева Елена Валентиновна, кандидат экономических наук, доцент

Российский университет транспорта (МИИТ) (г. Москва)

В статье проведён анализ применения интеллектуальных систем анализа данных в телекоммуникационных организациях как ключевого инструмента повышения производительности труда. На основе отечественных исследований рассмотрены конкретные механизмы использования технологий искусственного интеллекта, облачных вычислений и HR-аналитики для оптимизации трудовых процессов, прогнозирования эффективности персонала и сокращения непроизводительных затрат. Обоснована роль предиктивной аналитики и машинного обучения в создании управленческих решений на основе данных.

Ключевые слова: производительность труда, искусственный интеллект, телекоммуникации, HR-аналитика, машинное обучение, большие данные, цифровое управление.

Телекоммуникационная отрасль является одной из наиболее технологически сложных сфер экономики, где производительность труда напрямую зависит от эффективности обработки данных и скорости принятия решений. Для таких организаций, как ПАО «Ростелеком» и инфраструктурные подразделения ОАО «РЖД», клю-

чевым фактором роста производительности становится внедрение интеллектуальных систем анализа данных. Эти системы используют методы машинного обучения и предиктивной аналитики для оптимизации распределения задач, выявления скрытых потерь рабочего времени и повышения эффективности персонала [1].

Современные телекоммуникационные предприятия генерируют огромные объёмы данных о сетевых событиях, трудовых операциях, технических инцидентах и взаимодействии сотрудников. Ранее эти данные использовались лишь для технического мониторинга, но с развитием технологий искусственного интеллекта появилась возможность их комплексного анализа для оценки производительности труда. HR-аналитика, основанная на математических моделях корреляции между трудозатратами, квалификацией и результатами деятельности, позволяет определить конкретные зоны снижения эффективности — например, участки, где фиксируется высокий уровень повторных вызовов или несоблюдение временных нормативов [1].

Применение интеллектуальных систем анализа данных обеспечивает переход от реактивного к предиктивному управлению трудом. На основе исторических данных алгоритмы машинного обучения прогнозируют трудовую нагрузку на смены, выявляют риски перегрузки персонала и автоматически корректируют планы работ. В результате повышается точность планирования, сокращаются непроизводительные затраты времени, и уменьшается вероятность простоев оборудования и сотрудников. Для телекоммуникационных сетей, работающих непрерывно, такая точность критически важна: каждая ошибка планирования приводит к задержке обслуживания клиентов и прямым финансовым потерям [3].

Интеллектуальные системы также выполняют задачу объективного анализа трудовой эффективности. В отличие от традиционных форм отчетности, где руководитель оценивает подчинённого субъективно, системы искусственного интеллекта используют метрики из операционных систем: количество заявок, среднее время решения, уровень ошибок, долю повторных обращений. На основании анализа этих данных формируются индивидуальные профили производительности. Это позволяет применять персонализированные меры стимулирования — например, премирование сотрудников, у которых фиксируется стабильное превышение нормативов, или обучение тех, чья эффективность падает [4].

Важным направлением развития является использование интеллектуальных систем для анализа коммуникаций в трудовых коллективах. С помощью алгоритмов обработки естественного языка (NLP) и анализа корпоративных чатов телекоммуникационные компании оценивают вовлеченность сотрудников, уровень конфликтности и скорость решения межфункциональных задач. Такие методы позволяют выявлять организационные дисфункции, влияющие на производительность: задержки при передаче информации, избыточные согласования или нарушения субординации. В отличие от традиционных HR-инструментов, интеллектуальные системы обеспечивают постоянный анализ, а не выборочные опросы, что делает управление более оперативным и точным [2].

Облачные вычисления играют системообразующую роль в развитии интеллектуальной аналитики труда. Их

использование обеспечивает масштабируемость вычислительных мощностей и интеграцию данных из множества корпоративных систем — ERP, CRM, EAM и HRM. Это создаёт единую цифровую платформу, где объединяются технические и трудовые показатели, что позволяет строить комплексные модели производительности. Например, при падении эффективности бригады система способна сопоставить этот факт с параметрами сети, погодными условиями и нагрузкой оборудования, определяя реальную причину снижения. Такой уровень аналитической точности ранее был невозможен без облачных платформ [3].

Экономический эффект от внедрения интеллектуальных систем подтверждается практическими расчётами. По данным Моторыгина и Лытнева, внедрение аналитических модулей на базе искусственного интеллекта и облачных вычислений повышает производительность труда на предприятиях телекоммуникационного профиля на 15–25 %, снижая непроизводительные издержки и время согласования задач [3]. Кроме того, за счёт автоматического планирования и алгоритмов распределения нагрузок сокращаются избыточные трудозатраты управленческого персонала, ранее занимавшегося ручным анализом данных. Таким образом, интеллектуальные системы повышают эффективность не только рабочих, но и управленцев.

Использование систем искусственного интеллекта в управлении трудовыми процессами требует высокой достоверности исходных данных. Неверные или неполные сведения приводят к искажению аналитических моделей и ошибочным управленческим решениям. Поэтому важной задачей является стандартизация корпоративных данных и внедрение процедур их верификации. В современных компаниях создаются специальные подразделения data governance, отвечающие за корректность информационных потоков. Без этого невозможно достичь объективной оценки производительности и достоверных прогнозов [4].

Одновременно с ростом эффективности возникает ряд организационных и этических рисков. Сбор и обработка персональных данных сотрудников создают угрозу нарушения конфиденциальности. Алгоритмические решения могут быть предвзятыми при отсутствии корректной настройки моделей. Исследования показывают, что использование ИИ в HR-практиках без прозрачных правил оценки приводит к снижению доверия работников к системе управления [5]. Поэтому внедрение интеллектуальных аналитических систем должно сопровождаться разработкой внутренних регламентов, включающих нормы защиты данных и критерии интерпретации результатов анализа.

Таким образом, интеллектуальные системы анализа данных становятся ядром новой модели организации труда в телекоммуникационных компаниях. Они переводят управление из административного в аналитическое русло, где каждое решение основано на объективных

данных. Для максимальной эффективности требуется сочетание трёх компонентов: развитой инфраструктуры данных, подготовленных кадров с компетенциями в области аналитики и нормативного регулирования использования искусственного интеллекта. В совокупности это

создаёт предпосылки для устойчивого роста производительности труда и перехода к управлению в реальном времени, что определяет конкурентное преимущество телекоммуникационной отрасли в цифровой экономике [4].

Литература:

1. Федорова А. Э., Хороших А. А. Оценка возможностей и ограничений внедрения HR-аналитики в практику управления персоналом телекоммуникационной компании: кейс-стади // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». — 2023. — Т. 21, № 3. — С. 69–77.
2. Шляпов И. В., Титовнина Е. И., Гурушкин П. Ю. Технологии искусственного интеллекта в цифровых HR-коммуникациях: перспективы и риски // Litera. — 2025. — № 2. — С. 72–84.
3. Моторыгин П. Ю., Лытнев Н. Н. Влияние облачных вычислений и искусственного интеллекта на производительность труда и экономический рост // Информатика. Экономика. Управление. — 2024. — Т. 3, № 4. — С. 250–256.
4. Митяков Е. С., Козлов Я. В. Системы искусственного интеллекта в управлении производственными системами // Региональная и отраслевая экономика. — 2024. — № 1. — С. 88–95.
5. Волошина И. А., Перова И. Т., Тхоржевская А. Р. Применение технологий искусственного интеллекта в деятельности организаций: масштабы, влияние на профессии, риски // Креативная экономика. — 2024. — Т. 18, № 12. — С. 3285–3310.

Развитие оценки эффективности и результативности деятельности таможенных органов

Кошелева Диана Ивановна, студент магистратуры

Южно-Российский институт управления — филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (г. Ростов-на-Дону)

В статье автор исследует развитие системы оценки деятельности таможенных органов с проведением ретроспективного анализа становления системы показателей и выявлением особенностей методологической составляющей оценки деятельности таможенных органов.

Ключевые слова: показатели, эффективность, результативность, оценка, система, методология расчета.

Анализ деятельности таможенных органов проводится с использованием установленной системы показателей, каждый из которых призван объективно, в полном объеме и статистически значимо обосновать результаты работы за определенный момент времени. В свою очередь, оценка показателей работы по всем направлениям деятельности включает в себя комплекс действий по обоснованию целесообразности утверждаемых показателей, формированию методики их расчета, установлению фактических значений, а также методическое обеспечение сравнения полученных значений с запланированными с последующим выявлением недостатков и преимуществ деятельности таможенных органов.

С целью мониторинга деятельности таможенных органов выявление перспектив и проблем реализации их работы, важное значение приобретает определение порядка нормативного регулирования анализа показателей их деятельности. Стоит подчеркнуть необходимость роли государства в регламентации основных показателей, ме-

тодики их расчета, определения функционального назначения для обеспечения соблюдения основных принципов оценки таможенных органов. К последним можно отнести единообразие, объективность и действенность, позволяющие исключить беспристрастное отношение к работе таможенных органов, и, как следствие, обеспечивающие получение достоверных результатов анализа.

Рассмотрим процесс становления действующей системы показателей деятельности таможенных органов в призма нормально-законодательного регулирования обеспечения процесса анализа результатов таможенных органов.

В первую очередь отметим, что законодательно в целом оценка деятельности таможенных органов приобрела практику особого влияния сравнительно недавно. Как известно, первым нормативно-правовым документом, регламентирующим порядок анализа результатов работы таможенных органов, был приказ ГТК РФ от 09.01.1998 № 8 «Об утверждении методики проведения анализа

и оценки деятельности таможенных органов Российской Федерации». Ключевым назначением данного документа являлся анализ и сравнение эффективности таможенных органов, условие функционирования которых

были сопоставимы. Более того, данный приказ обеспечивал выявление резервов и проблем функционирования таможенных организаций. Комплексно систему нормативно-правовых актов можно представить на рис. 1.

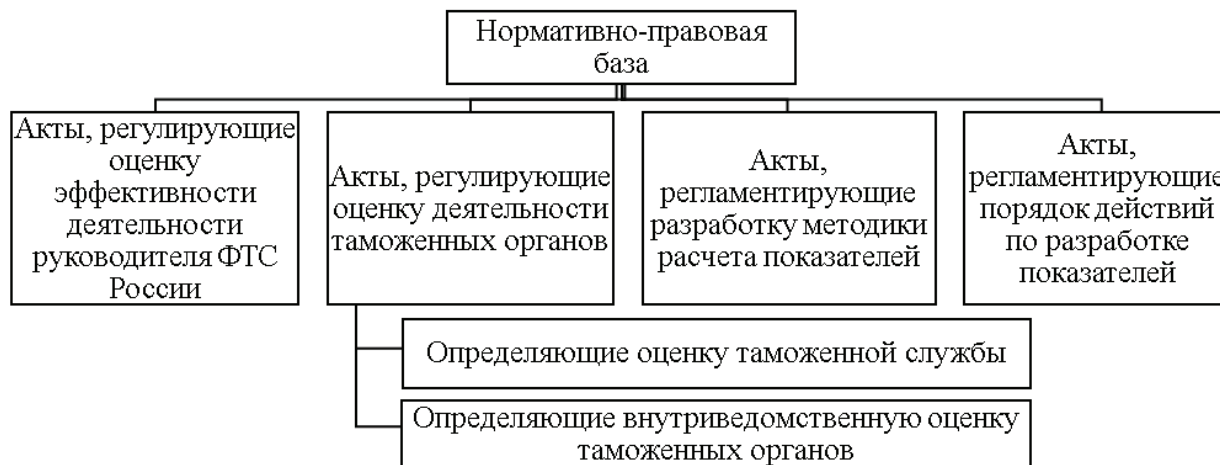


Рис. 1. Система нормативно-правового регулирования оценки деятельности таможенных организаций [1, с. 136]

Исходя из рис. 1, первая группа документов направлена на регламентацию действий по осуществлению анализа, основной целью которого является выяснение, насколько эффективно, качественно и в соответствии с установленными критериями осуществляет свою деятельность руководитель ФТС России. В рамках данной группы основное значение приобретает Указ Президента РФ № 1276, который с 10.09.2012 определил направления оценки эффективности деятельности руководителей федеральных органов исполнительной власти по созданию условий, благоприятных для ведения предпринимательской деятельности.

В соответствии с данными документами в 2012 году Правительство РФ утверждает распоряжениями № 2096-р и № 2550-р перечень показателей и методику расчета их целевых значений, необходимых для анализа эффективности деятельности руководителей органов исполнительной власти. Однако действие названных актов признало утратившим силу распоряжением Правительства РФ от 10.04.2014 № 570-р, которое утверждало одновременно и показатели, и вышеуказанную методику.

На основе данных нормативно-правовых актов за период 2012–2020 годов ФТС России утверждала соответствующие приказы, регламентирующие непосредственно перечни показателей и методики определения их значений.

Не сложно догадаться, что для обеспечения качественной оценки таможенных органов необходима регламентированная система показателей, которые в полной мере отражали бы достижение таможенных органов по всем реализуемым ими функциям и обязанностям.

Одним из первых документов, который установил укрупненный перечень направлений оценки эффектив-

ности таможенных органов, стало распоряжение Правительства РФ от 14.12.2005 № 2225-р «О Концепции развития таможенных органов Российской Федерации».

Говоря в целом об актах, устанавливающих порядок проведения оценки деятельности таможенных органов, как уже было показано на рис. 1, в данном случае их можно разделить на две группы. Первая группа документов включает в себя такие акты, как Федеральный закон от 03.08.2018 № 289 «О таможенном регулировании в Российской Федерации и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» и постановление Правительства РФ от 29.09.2012 № 994 «Об утверждении Положения о системе показателей работы таможенных органов Российской Федерации, порядке и методике их мониторинга».

Статья 266 Федерального закона № 289 устанавливает ключевые критерии оценки работы таможенных органов. Приказ Минфина России от 18.03.2024 № 24н «Об определении Перечня показателей оценки эффективности деятельности таможенных органов Российской Федерации, Порядка и методики их мониторинга, а также порядка участия в таком мониторинге лиц, указанных в части 3 статьи 10 Федерального закона от 3 августа 2018 г. № 289-ФЗ «О таможенном регулировании в Российской Федерации и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» утверждает систему показателей в соответствии с указанными в законе критериями. Данный перечень показателей служит основной базой первоначальной оценки качества выполняемых таможенными органами функций [4].

Вторая же группа нормативной базы для проведения анализа деятельности таможенных органов отражает акты, регламентирующие одно из ключевых направлений

аналитической деятельности в таможенной службе — внутриведомственную оценку.

Положения внутриведомственной оценки таможенных органов определяются нормативно-правовыми актами ФТС России, принятыми на основании актов вышестоящих органов, компетентных в реализации анализа и контроля деятельности таможенных органов.

Первоначальная внутриведомственная оценка была представлена контрольными показателями эффективности деятельности таможенных органов (далее — КПЭД), утверждение которых датируется с принятием приказа ФТС России от 29.12.2004 № 450 «О контрольных показателях эффективности деятельности региональных таможенных управлений на 2005 год». Сущность контрольных показателей заключалась в оценке эффективности реализации региональными таможенными управлениями (далее — РТУ) и таможнями, непосредственно подчиненными ФТС России (далее — ТНП), возложенных на них функций и обязанностей. Однако данная система была не вполне совершенна для получения достоверных результатов. В связи с этим, приказом ФТС России от 29.03.2009 № 625 утверждается новая система, включающая две группы показателей — контрольные (КПЭД) и аналитические (далее — АПЭД). АПЭД также предназначены для оценки эффективности РТУ и ТНП, однако они используются и в целях признания текущих показателей в дальнейшем в качестве контрольных. Одной из причин разработки и внедрения новой номенклатуры показателей можно связать с тем, что некоторые контрольные показатели по истечении времени утрачивали способность отражать эффективность таможенного органа, однако их значения использовались для проведения анализа по определенному направлению деятельности, в результате чего целесообразным представлялось перевести данные показатели в аналитические.

Подобная система показателей эффективности была построена на принципе ежегодного определения значений анализируемых показателей, в связи с чем была распространена практика смены одноименных приказов, которые отражали запланированные значения на соответствующий период.

В скором времени Правительством РФ были разработаны методические рекомендации по усовершенствованию функционирования таможенных органов с целью оптимизации финансового обеспечения их деятельности, которые заложили предпосылки коренной модернизации системы оценки работы таможенных организаций. Так, приказом ФТС России от 24.02.2016 № 345 «О показателях результативности деятельности, показателях эффективности деятельности и индикативных показателях региональных таможенных управлений и таможен, непосредственно подчиненных ФТС России, на 2016 год» была введена новая система показателей оценки, представленная тремя группами — показатели результативности и эффективности, а также индикативные показатели. Подобная система приблизила мониторинг деятельности та-

моженных органов к более комплексному анализу результативности и эффективности, а последние показатели, в свою очередь, стали рассматриваться, как отдельная область контроля.

Однако с вновь введенными положениями практика использования КПЭД и АПЭД оставалась, но актуальность и результативность ее постепенно утрачивала силу, что в большей степени затрудняло работу аналитических подразделений таможенных органов по расчету значений всех действующих показателей. Полная отмена использования системы КПЭД и АПЭД произошла в 2017 году, что подтверждает приказ ФТС России от 02.12.2016 № 2270, определяющий значение показателей на 2017 год.

Следующим шагом в совершенствовании существующей системы показателей работы таможенных органов было принятие приказа ФТС России от 19.01.2017 № 86, определивший порядок действий должностных лиц таможенных органов по разработке указанных выше показателей, а также — мониторинг исполнения данных показателей. Наряду с данным актом вступает в силу приказ ФТС России от 30.10.2017 № 1720, утверждающий показатели результативности и эффективности органов Центрального аппарата, территориальных таможенных органов и в целом деятельности ФТС России. Данный акт остается актуальным при осуществлении анализа таможенной службы и на сегодняшний день. Он позволяет охарактеризовать деятельность таможенных органов по основным направлениям, таким как фискальная, расходно-финансовая, правоохранительная, а также деятельность по реализации таможенного оформления и проведению таможенного контроля.

Важно отметить, что подобная система под показателями эффективности понимает показатели, которые характеризуют результаты деятельности таможенных органов по сравнению с затраченными разного рода ресурсами, что неоднократно было представлено нами в первом параграфе данной работы. В свою очередь, показатели результативности представляют собой «итоговые общественно значимые результаты», в достижении которых активное участие принимают таможенные органы. Показатели результативности и показатели эффективности представляют комплексную оценку работы таможенных организаций, результатом которой является расчет интегрального показателя. Этот момент необходим в понимании и умении обосновать нормативное определение данных показателей в одних документах, отражающих совместные перечни и методики расчета.

В последующем был утвержден приказ ФТС России от 29.12.2020 № 1159 «Об утверждении показателей результативности, эффективности деятельности и индикативных показателей региональных таможенных управлений и таможен» включавший перечень всей трехуровневой системы показателей оценки. Однако с начала 2022 года применяется практика определения перечней показателей результативности и эффективности отдельно от индикативных показателей. Это подтверждает вступившие

в силу соответственно приказ ФТС России от 15.02.2022 № 99, определяющий показатели результативности и эффективности, и приказ ФТС России от 28.02.2022 № 141, утверждающий перечень индикативных показателей РТУ и таможен.

Тем не менее, действие приказа № 99 было отменено с вступление в силу приказа ФТС России от 28.12.2022 № 1080, как правило, обладающим одноименным названием, но учитывающим изменения, вносимые в предыдущие приказы, и утверждающим новые перечни показателей результативности и показателей эффективности РТУ и таможен.

Таким образом, проведя анализ процесса становления используемой на сегодняшний день системы показателей работы таможенных органов, следует отметить, что черты

и характеристики, свойственные настоящей методике оценки эффективности и результативности деятельности, были сформированы под влиянием факторов, во многом определяющих эволюцию принципов нормативного обоснования поэтапной системы действий и правил, составляющих оценку результатов работы. Именно сопоставимый им уровень законодательного регулирования определяет перспективные векторы развития существующей системы показателей.

Из вышесказанного следует, что порядок расчета фактических значений показателей и их сравнение с установленными значениями определяется положениями приказов Федеральной таможенной службы, формирующих методику расчета и оценки выполнения показателей, содержание которой представлено на рис. 2.



Рис. 2. Методика оценки деятельности таможенных органов [3, с. 98]

Как видно из общей методики оценки показателей деятельности (рис. 2) для отдельно взятого таможенного органа по каждому показателю результативности и эффективности устанавливаются плановые значения их выполнения поквартально, что утверждается внутренним законодательным документом. Далее по истечению отчетного периода сравнивают фактические значения с плановыми и оценивают уровень отклонения.

На данный момент широкое использование получает метод интегральной, или итоговой оценки деятельности таможенных органов на базе рейтингового анализа. Этапы данной методики заключаются в следующем [4]:

1. В целях расчета итоговой оценки деятельности таможенного органа для каждого невыполненного показателя результативности (эффективности) деятельности вычисляется относительное отклонение фактического (достигнутого) значения от установленного значения по формуле (1):

$$\Delta K = \frac{K_{\Phi} - K_y}{K_y}, \quad (1)$$

где K_{Φ} — фактическое значение показателя результативности (эффективности) деятельности;

K_y — установленное значение показателя результативности (эффективности) деятельности.

2. Оценка деятельности территориального таможенного органа осуществляется по двум группам показателей и учитывает следующие удельные веса групп показателей: показатели результативности — 60 %; показатели эффективности — 40 %.

3. Значение коэффициента результативности деятельности таможенного органа рассчитывается по формуле (2):

$$\Xi_1 = 0,6 * \frac{\sum_{i=1}^R |\Delta K_1|}{N}, \quad (2)$$

где N — количество установленных показателей результативности деятельности (за исключением показателей, которые не рассчитываются или не оцениваются);

ΔK_1 — относительное отклонение фактического значения i -го показателя от установленного значения;

R — количество невыполненных показателей результативности деятельности.

4. Значение коэффициента эффективности деятельности таможенного органа рассчитывается по формуле (3):

$$\Theta_2 = 0,4 * \frac{\sum_{i=1}^E |\Delta K_1|}{M}, \quad (3)$$

где M — количество установленных показателей эффективности деятельности (за исключением показателей, которые не рассчитываются или не оцениваются);

ΔK_1 — относительное отклонение фактического значения i -го показателя от установленного значения;

E — количество невыполненных показателей эффективности деятельности.

5. Значение интегрального показателя деятельности таможенного органа рассчитывается по формуле (4):

$$\Theta = \Theta_1 + \Theta_2, \quad (4)$$

6. Оценка деятельности таможенного органа в зависимости от значения интегрального показателя определяется следующим образом:

«отлично», если Θ составляет не более 0,2;

«хорошо», если Θ составляет более 0,2, но не более 0,4;

«удовлетворительно», если Θ составляет более 0,4, но не более 0,6;

«неудовлетворительно», если Θ составляет более 0,6.

Следовательно, интегральная оценка деятельности таможенных органов позволяет комплексно объективно оценивать возможные резервы повышения эффективности работы, а также места проблем и трудностей реализации поставленных задач. Далее результаты оценки используются для принятия управленческих решений по

минимизации имеющихся и предположительных факторов риска угроз невыполнения установленных задач и планов.

Подводя итоги анализа методики расчета и оценки показателей деятельности таможенных органов, сформируем перечень инструментария, используемого при оценке деятельности таможенных органов:

1. Формирование ежеквартальных отчетов по выполнению показателей результативности, показателей эффективности и индикативных показателей деятельности РТУ и таможен.

2. Проставление итоговых оценок по выполнению каждого показателя результативности и эффективности подчиненными таможнями.

3. Формирование рейтинга подчиненных таможен по значениям интегральной оценки.

4. Анализ причин невыполнения каждого показателя по каждому таможенному органу.

5. Формирование рейтинга подчиненных таможен по каждому индикативному показателю [1, с. 406].

Таким образом, сейчас значимость оценки эффективности и результативности деятельности таможенной службы существенно возросла, поскольку она влияет на достижение основных направлений работы таможенных органов, определенных в соответствии с государственными целями и интересами. Это подтверждает рассматриваемая нами система показателей эффективности и результативности, развитие которой демонстрирует улучшение деятельности таможенных органов и необходимость объективного и своевременного анализа их работы. Следовательно, эффективность таможенных органов связана с правильным выбором и распределением приоритетности задач, что отражается в согласовании целей таможенной службы с общими целями государственного регулирования, а также в достижении целевых показателей при рациональном использовании имеющихся ресурсов.

Литература:

1. Гупанова Ю. Е. Экономика таможенного дела / Ю. Е. Гупанова, С. В. Курихин, В. П. Смирнов и др.: учебник М.: РИО Российской таможенной академии, 2021. 442 с.
2. Зиновкина А. Р., Карпенко Н. В. Совершенствование оценки эффективности деятельности таможенных органов в современных условиях // Молодая наука Сибири. 2024. № 1 (23). С. 1–8.
3. Иброхимов Д. Ф. Порядок оценки эффективности деятельности таможенных органов с помощью системы показателей // Научно-практический журнал «Аспирант». 2020. № 6 (57). С. 97–100.
4. Приказ Минфина России от 18.03.2024 № 24н «Об определении Перечня показателей оценки эффективности деятельности таможенных органов Российской Федерации, Порядка и методики их мониторинга, а также порядка участия в таком мониторинге лиц, указанных в части 3 статьи 10 Федерального закона от 3 августа 2018 г. № 289-ФЗ «О таможенном регулировании в Российской Федерации и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» [Электронный ресурс] // СПС «КонсультантПлюс».
5. Приказ ФТС России от 28.12.2022 № 1080 «Об утверждении показателей результативности деятельности и показателей эффективности деятельности региональных таможенных управлений и таможен» [Электронный ресурс] // СПС «КонсультантПлюс».
6. Официальный сайт Федеральной таможенной службы [Электронный ресурс]. URL: <http://www.customs.ru>. (дата обращения: 06.11.2025).

Новые технологии как инструмент нормирования графиков рабочего времени

Крымов Павел Вадимович, студент магистратуры
Российский университет транспорта (МИИТ) (г. Москва)

В работе рассмотрены вопросы эффективного управления трудовыми ресурсами в условиях цифровой трансформации бизнеса. Сделан анализ влияния новых технологий на процессы планирования и нормирования рабочего времени сотрудников. Особое внимание уделяется внедрению автоматизированных систем и программных роботов (RPA), которые позволяют значительно ускорить процесс составления и утверждения графиков рабочего времени, сократить затраты времени и минимизировать риски ошибок, вызванных человеческим фактором.

Подчеркивается необходимость адаптации традиционных подходов к управлению персоналом в условиях современной экономики, где цифровая среда становится ключевым инструментом повышения эффективности компаний. Описаны преимущества перехода от ручного труда к автоматическим методам обработки данных, что способствует оптимизации производственных процессов и улучшению качества контроля над соблюдением трудового законодательства.

Ключевые слова: новые технологии, нормирование труда, цифровизация, управление трудовыми ресурсами, графики рабочего времени.

Управление трудовыми ресурсами — главный фактор успеха организации. В условиях ускоряющейся цифровизации и автоматизации процессов организации сталкиваются с необходимостью модернизации традиционных методов управления трудовыми ресурсами. С помощью цифровых упрощаются и оптимизируются многие рутинные операции, связанные с управлением трудовыми ресурсами.

Цифровизация — внедрение современных технологий в бизнес-процессы. Цифровизацию применяют в бизнесе, образовании, здравоохранении, транспорте, государственном управлении [2].

К цифровым технологиям относятся: большие данные, нейротехнологии, искусственный интеллект, системы распределенного реестра, квантовые технологии, новые производственные технологии, промышленный интернет, компоненты робототехники и сенсорики, технологии беспроводной связи, технологии виртуальной и дополненной реальности [1, с. 9].

Сегодня предприятия активно внедряют в бизнес-процессы программных роботов (RPA). На своем официальном сайте компания ROBIN — российская платформа для интеллектуальной автоматизации бизнес-процессов, сообщает, что RPA решает множество управляемых задач сотрудника: заполнение документации, создание отчетов, отправка электронной почты, планирование расписания и напоминания о встречах [3].

Эффективное использование трудовых ресурсов и производственного потенциала компании используется комплекс мероприятий по нормированию труда. Одним из способов является установление нормального уровня интенсивного труда в рамках ТК РФ. Эффективное планирование рабочих времени позволяет организовать непрерывную работу компании без нарушения трудового законодательства.

Согласно ТК РФ, персонал должен работать не более 40 часов в неделю, соблюдая при этом режим труда и отдыха.

Но из-за особенностей технологических процессов не все организации могут работать в режиме с 9.00 до 18.00, делая долгие перерывы на ночь или выходные. Выход из сложившейся ситуации — сменный график. График рабочего времени при сменной работе составляют индивидуально для каждой компании или подразделения в ней.

Ручное составление графиков работы персонала занимает большое количество рабочего времени у специалиста и руководителей организации. На сегодняшний день все компании работают в Автоматизированных системах (АС). Для учета рабочего времени и корректного расчета заработной платы все графики переносятся и утверждаются в АС.

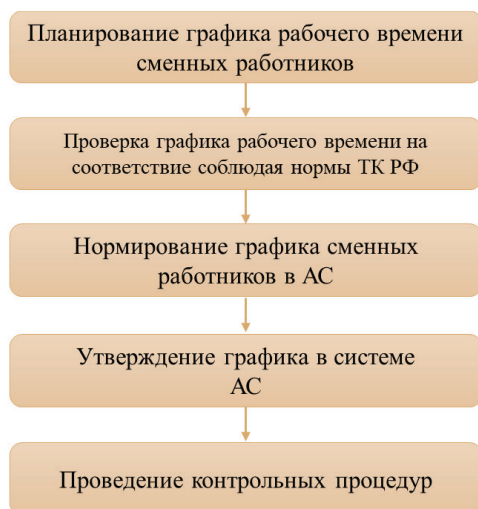
Для решения данной проблемы предлагается переход от ручного труда к автоматизации процесса составления и нормирования графиков рабочего времени с помощью программного робота. Роботы имитируют действия специалиста в конкретных информационных системах — ускоряя и упрощая проведение операций. Они делают это в 3–5 раз быстрее человека, без ошибок, а также без перерывов, сна и выходных.

Предлагаемое решение по передаче ручных операций программному роботу представлено на рисунке 1.

После внедрения программного робота по нормированию и утверждению графика планируется сокращение затрат рабочего времени на эту операцию до 80 %. Человеческий труд полностью не исключается. После проведения всех действий роботом, необходимо произвести контрольные процедуры по проверке баланса рабочего времени и формировании табеля рабочего времени для полного исключения ошибок при последующем расчете заработной платы работников.

Такое решение улучшит скорость выполнения важной задачи, а также сократит вероятность ошибки из-за человеческого фактора и срыва сроков выполнения задачи по нормированию и утверждению графиков рабочего времени.

Схема текущего процесса утверждения графиков



Процесс утверждения графика рабочего времени с помощью программного робота



Рис. 1. Процесс автоматизации утверждения графиков рабочего времени

Литература:

1. Влияние цифровых технологий на труд: ориентиры для трудового права: монография — Нижний Новгород: Нижегородский госуниверситет им. Н. И. Лобачевского, 2021. — 106 с.
2. Как работает цифровизация и где ее используют. [Электронный ресурс]. https://secrets.tbank.ru/glossarij/cifrovizaciya/?utm_referrer=https%3A%2F%2Fyandex.ru%2F
3. Роботизация бизнес-процессов с помощью RPA. [Электронный ресурс]. <https://rpa-robin.ru/blog/robotizaciya-biznes-processov/>

Сущность, принципы и функции трудовой мотивации и стимулирования

Кудряшова Эльза Николаевна, студент магистратуры;
Липатова Елена Александровна, студент магистратуры
Российский университет транспорта (МИИТ) (г. Москва)

Для успешного функционирования компании очень важен компетентный и высокопрофессиональный персонал. Важно понимать, что люди не просто ресурс, который нужно использовать пока он не исчерпается, а очень ценный «компонент» во всей деятельности, к которому нужен индивидуальный подход. Руководителям следует осознавать, что без мотивации и вовлеченности, и лояльности персонала снижается, они могут потерять ценных сотрудников, и как следствие производительность труда и прибыль бизнеса могут снижаться.

Трудовая мотивация — это стремление, мотив сотрудника к удовлетворению определенных потребностей как отдельной личности, так и организации через труд.

Мотив труда является побудительным процессом сотрудника, который был сформирован под влиянием по-

требностей и интересов, путем удовлетворения которых возможно получить жизненно необходимые блага. Мотивы имеют свойства меняться и зачастую формируются под влиянием темперамента и эмоций работника.

Существует несколько этапов формирования мотива труда:

1) осознание работником потребностей, которые он может удовлетворить посредством трудовой деятельности;

2) представление перспективных благ, которые будут выступать вознаграждением за труд;

3) построение и оценка процесса, которое является связующим звеном между потребностями и благами. Анализ и соответствие затрат, понесенных работником для достижения блага, ценовая установка за свой труд;

4) трудовая деятельность, удовлетворение потребностей, получение блага, вознаграждения.

Трудовая деятельность является ключом к реализации желаемых благ. Чем качественнее труд работника и более широк спектр его навыков и умений, тем большее количество потребностей человек может удовлетворить. Важно понимать, что деятельность должна быть не только для удовлетворения желаемого, но и для своего собственного интереса и самореализации. Трудовая деятельность не только для получения физического облика блага, но и для духовного в виде самосовершенствования. Используя лишь один мотив, например, в виде денег, работник долго не сможет поддерживать свой интерес к труду.

Мотивы труда можно объединить в несколько групп:

- мотивы содержательности труда (связаны со сложностью выполняемых функций, насыщенностью умственной деятельности, творчества, самостоятельности);
- мотивы общественной полезности труда;
- статусные мотивы (связаны с общественным признанием продуктивности труда);
- мотивы получения материального блага;
- мотивы получения социального блага;
- мотивы, направленные на определенную интенсивность работы (количество затрат труда за определенное время).

Рассмотрим рисунок 1, на котором представлены мотивы, побуждающие лучше трудиться. Стоит сделать вывод о том, что среди мотивов наиболее распространены являются те, что входят в группы получение мате-

риальных благ (более высокий доход) и содержательности труда (лучшие шансы для карьеры и больше самостоятельности).

Мотивация персонала является важной и неотъемлемой частью для успеха и конкурентоспособности компании. Необходимо, чтобы работник видел в компании мотивы, посредством которых будут удовлетворены его потребности, а компании необходимо создавать возможность для этого.

Чтобы понять поведение человека в рабочем процессе и построить надежную систему мотивации сотрудников, важно понимать психологические закономерности и основные принципы, лежащие в основе трудовой мотивации.

Таковыми принципами являются:

1. Полимотивированность трудового поведения. Сущность данного принципа основывается на таком аспекте, что людьми движет не только одна какая-либо потребность, то есть трудовое поведение работника формируется под влиянием нескольких мотивов одновременно. HR менеджеры должны организовывать трудовой процесс таким образом, чтобы сохранить эффективность работы персонала и при этом избегали конфликта мотивов, когда от человека разные мотивы требуют разных линий поведения. В качестве примера можно рассмотреть ситуацию, при которой сотрудник стремится перевыполнять планы продаж, чтобы соответствовать требованиям начальника отдела и повышать свою результативность, но в то же время не выделяться, чтобы не было конфронтации с коллективом и чтобы работа была на установленном уровне.



Рис. 1. Мотивы, побуждающие персонал лучше трудиться

Мотивы между собой могут «вступать» в компенсаторные отношения, при которых невыраженность одних может быть уравновешена другими. Например, работа на Крайнем Севере в суровых условиях труда и проживания может быть скомпенсирована высокой заработной платой и надбавками. Или обратная ситуация, при которой сотрудник выберет комфортные условия жизни и работы, но с более низкой оплатой труда.

2. Иерархическая организация мотивов. Суть данного принципа базируется на том, что мотивы занимают ступень в иерархии трудовой мотивации выше, чем рабочее поведение. Это объясняется тем, что в основе мотивов лежат первостепенные потребности.

Расположение мотива первостепенных потребностей в иерархической системе у каждого человека разное, и влияние этого мотива на рабочее поведение также будет у каждого отличаться. Например, отношение к работе для кого-то может определяться размером дохода, для другого — доступностью к обучению, стремлению к власти.

В зависимости от времени и ситуаций значимость мотивов может меняться. Например, при трудоустройстве в новую компанию у сотрудника главенствующими будут мотивы, связанные с адаптацией и усвоением принятых ценностей в коллективе. В дальнейшем же после периода адаптации будут возрастать мотивы, связанные с развитием себя как профессионала и карьерной лестницей.

3. Принцип справедливости. Трудовая мотивация влияет на предвзятое отношение сотрудников к различным аспектам рабочей ситуации, включая оценку целостности существующих отношений между сотрудником и компанией. Люди ищут и хотят справедливых и сбалансированных отношений между собой и компанией, в которых происходит равноправный обмен. Примером честных отношений является ситуация, когда сотрудник доволен своей зарплатой и считает ее равной его работе, и у начальника будет такое же мнение. Дисбаланс отношений между организацией и сотрудником может отразиться на определенных действиях сотрудника. Однако следует отметить, что принцип справедливости субъективен для каждой стороны таких отношений, и важно достичь консенсуса в случае разногласий.

4. Принцип подкрепления. Определенное поведение или действие сотрудника в определенных ситуациях имеет какое-либо последствие. Оно может быть позитивным. Тогда при схожих обстоятельствах человек будет руководствоваться прошлым позитивным опытом и действовать подобным образом. Также последствия могут быть негативными. При данной ситуации человек будет стараться изменить модель своего поведения, чтобы избежать нежелательного результата. Например, сотрудник будет стараться в срок сдавать отчеты своему руководителю, потому что нарушение сроков сдачи в прошлом привело к выговору.

Выделяют позитивное и негативное подкрепление. Под позитивным подкреплением понимаются стимулы, повышающие вероятность поведения, принятого за эталон.

В трудовых отношениях позитивное подкрепление может быть стимулом для качественного выполнения какого-либо задания и в дальнейшем использоваться для закрепления эффективности рабочих действий. Важно отметить, что позитивное подкрепление для каждого сотрудника индивидуально и, подбирая позитивное подкрепление, необходимо убедиться, что для данного сотрудника оно ценно.

Негативное подкрепление способствует не только предотвращению нежелательных действий и поведения, но может стимулировать деятельность на успех.

При построении системы мотивации персонала в компании важно учитывать мотивы и принципы каждого сотрудника для достижения положительного результата и эффективной работы. Следование принципам, которые лежат в основе мотивации, позволят руководителям лучше понимать своих сотрудников, их планы и цели в компании, спрогнозировать результаты и корректировать мотивацию при изменении мотивов.

Функции трудовой мотивации направлены на обеспечение персонала мотивами для побуждения к трудовой деятельности и дальнейшей корректировке действий и поведения сотрудника согласно принятым нормам и целям компании. Основными функциями трудовой мотивации являются:

- побуждение к действию (предоставление возможности удовлетворить потребности через определенную трудовую деятельность);
- направление деятельности;
- контроль и поддержание поведения (с помощью принципов мотивации можно направлять поведение сотрудника, подкрепляя его позитивно или негативно);
- влияние на профессиональное развитие персонала;
- обеспечение кадровой безопасности (посредством мотивации снижается риск угроз, которые связаны с деструктивным поведением и неэффективной работой персонала).

Для эффективной мотивации сотрудников необходимо использовать индивидуальный подход, основанный именно на тех мотивах, которые побуждают конкретного сотрудника на труд. Один мотив может иметь различные методы его удовлетворения.

При формировании трудовой мотивации нужно учитывать, что руководитель может не только предоставлять возможность удовлетворения потребностей, но и создавать, и активизировать компоненты для изменения мотивационной модели сотрудника.

Рассмотрим методы формирования мотивации на основе активизации и удовлетворения потребностей, представленные в таблице 1. Имея четкие представления о системе вознаграждения за свой труд, имея возможность развития и реализации, безопасности и понимая о том, что личностные ценности и потребности сотрудника учитываются, лояльность к компании повышается, что способствует повышению эффективности труда персонала и достижению высоких показателей.

Таблица 1. Методы формирования мотивации на основе активизации и удовлетворения потребностей

Мотив	Методы активизации потребности	Методы удовлетворения потребности
Самореализация	1. Профессиональные конкурсы и соревнования 2. Профориентации 3. Коучинг 4. Делегирование сотруднику полномочий	1. Ответственность за результаты 2. Предоставление ресурсных возможностей 3. Дополнительное обучение, повышение квалификации, переобучение 4. Создание условий для самореализации в различных направлениях. 5. Аттестация, оценка деятельности
Уважение	1. Обращение за консультацией и помощью 2. Публичное признание 3. Планирование карьерного роста	1. Дополнительное обучение, повышение квалификации, переобучение 2. Оценка личных достижений сотрудника 3. Вертикальное и горизонтальное развитие карьеры 4. Индивидуальные задания
Социальные факторы	1. Пропаганда общих идей 2. Корпоративные средств массовой информации 3. Тренинги командообразования 4. Корпоративные мероприятия 5. Наставничество	1. Корпоративные мероприятия 2. Личное общение с руководителем 3. Благоприятная внутренняя среда в коллективе 4. Создание рабочей команды по принципу схожих личностных целей, идей, темперамента
Безопасность	1. Регламентирующие деятельность документы (нормативы, стандарты, положения) 2. Аттестация рабочих мест 3. Специальная оценка условий труда	1. Медицинская страховка 2. Социальные программы 3. Безопасность труда 4. Доступность и прозрачность информации
Физиологические факторы	1. Условия труда 2. Регламентация труда и отдыха	1. Предоставление отпусков 2. Техническая обеспеченность для нормальной работы

Грамотно построенная и примененная система трудовой мотивации позволяет персоналу и компании двигаться в одном направлении и достигать как личностных, так и общих целей, действовать согласованно и ценить друг друга.

Литература:

1. Экономика и социология труда: теория и практика: учебник и практикум для вузов / под редакцией В. М. Масловой, М. В. Полевой. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 473 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-19523-1. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/559981>
2. Пряжников, Н. С. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для вузов / Н. С. Пряжников. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 365 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00497-7. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560770>
3. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник / А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева, Е. А. Митрофанова, М. В. Ловчева; под ред. А. Я. Кибанова. — Москва: ИНФРА-М, 2022. — 524 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — ISBN 978-5-16-003544-4. — Текст: электронный. — URL: <https://znanium.com/catalog/product/1816819>
4. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для вузов / под общей редакцией С. Ю. Трапицына. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 362 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17962-0. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/561098>

Актуальное состояние территориальных вопросов формирования местного самоуправления в Оренбургской области

Кужман Дарья Вячеславовна, студент магистратуры

Научный руководитель: Лебедев Алексей Владимирович, доцент

Оренбургский филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации

В данной статье рассматриваются современные тенденции территориального устройства и функционирования местного самоуправления (МСУ) с акцентом на институциональные новации, демографическую ситуацию, а также особенности финансового обеспечения. Анализируются трансформации в системе административно-территориального деления, выявляются препятствия, связанные с социальной и экономической неоднородностью регионов, а также оцениваются потенциальные эффекты внедрения решений в управленческие процессы.

Итоги исследования свидетельствуют о настоятельной необходимости пересмотра действующих механизмов распределения ресурсов, акцентируя внимание на приросте собственных доходных источников и укреплении автономии муниципальных образований посредством цифровизации управленческих функций.

Разработанные автором рекомендации охватывают комплекс мер, нацеленных на повышение адаптивности МСУ к специфике существующих территориальных вызовов. Представленные результаты углубляют понимание региональной специфики процессов в сфере местного самоуправления и открывают перспективы для последующего научного анализа и совершенствования инструментов государственного управления на местном уровне.

Ключевые слова: государственная власть, местное самоуправление, публичная власть, муниципальное образование, административно-территориальное устройство.

Система местного самоуправления, функционирующая на территории Оренбургской области, формируется за счёт интеграции различных муниципальных образований, гражданских сообществ и их автономных структур, чья деятельность сопряжена с реализацией автономных управленческих задач. Такая организационная модель представляет собой важнейший элемент формирования демократических институтов [3].

Организационный механизм муниципальных органов, занимающихся вопросами социально-экономического развития, исполняет совещательно-координирующую функцию, обеспечивая синхронизацию и интеграцию усилий разнообразных сегментов муниципального управления, направленных на достижение устойчивого развития.

Современное регулирование отношений в области социально-экономического управления на муниципальном уровне обладает значительным весом в обеспечении безопасности социальной сферы, что закономерно усиливает внимание со стороны политических кругов к вопросам муниципального администрирования [2].

В условиях глобализации общественно-экономические процессы всё чаще приобретают интернациональный масштаб, что требует внедрения совершенных инструментов, способных поддерживать независимость социальных систем и защиту гарантий на должном уровне.

Исследуемые структуры характеризуются межмуниципальным измерением, поскольку их деятельность выходит за рамки одной административной единицы и затрагивает вопросы, имеющие как внутрисубъектное, так и трансграничное значение.

Наибольшую значимость в текущей ситуации приобретает задача сохранения идентичности муниципальных образований и укрепления их самостоятельности.

В связи с этим государства разрабатывают новые методики для эффективной кооперации между местными органами власти, параллельно непрерывно реформируя социальную платформу коллективных усилий, чтобы наиболее результативно противодействовать снижению уровня жизни населения [1].

Федеральные органы власти осуществляют контроль над исполнением законодательства, одновременно формируя условия посредством предоставления целевых субвенций и комплексного методического сопровождения.

Министерство регионального развития и строительства Российской Федерации (Минрегионстрой) выступает координатором пространственной политики, а среди главных функций — регламентация стандартов образования административно-территориальных единиц, распределение финансовых трансфертов на мероприятия по интеграции малых муниципалитетов (на 2024 год суммарные ассигнования достигли 60 млрд руб. по всей стране), а также ведение наблюдения за динамикой границ и участие в урегулировании споров меж субъектами. На территории Оренбургской области структура с 2022 года включена в процессы реструктуризации, затронувшие более пятнадцати небольших поселений.

Росреестр, функционирующий как Федеральная служба, наделён ответственностью за ведение кадастровых реестров и официальную регистрацию установленных границ. К его функциям относятся и корректировка муниципальных рубежей, и рассмотрение претензий по территориальным противоречиям (в течение 2023 года в Оренбургской области было разрешено свыше 500 различных вопросов), а также интеграция цифровых картографических данных с геоинформацион-

ными платформами. В течение 2024 года процент цифрового оформления границ в регионе достиг отметки 95 %.

В процессе адаптации федеральных актов к региональным особенностям, органы субъектов Российской Федерации формируют комплексные механизмы для эффективного внедрения программ на местном уровне.

Функции исполнительной власти в Оренбургской области возложены на администрацию во главе с губернатором, который осуществляет надзор за инициативами в сфере развития сельской местности. Среди основных функций стоит отметить утверждение нового административно-территориального устройства — в частности, за 2024 год стартовала процедура укрупнения десяти муниципальных поселений, а также регулирование финансовых потоков: через координацию субвенций, общий объем которых составил в 2024 году порядка 18 миллиардов рублей.

Представительные функции выполняет Законодательное Собрание Оренбургской области, объединяющее 47 избранных депутатов, наделённых правом принимать региональные законы, затрагивающие в том числе и вопросы местного самоуправления, а также устанавливать параметры бюджетирования инфраструктурных субвенций. В текущем году парламентом утверждено пять существенных поправок, уточняющих территориальные аспекты регионального законодательства, а кроме того, согласовано выделение 2 миллиардов рублей на оптимизацию границ муниципальных образований.

Контрольные и распределительные задачи сконцентрированы в Министерстве финансов области, которое осуществляет надзор за распределением субвенций, предназначенных для муниципальной системы управления — в 2024 году было выявлено увеличение финансирования на 15 %. Министерство также инициирует аудит расходов в разрезе территориальных изменений, обеспечивая максимальную прозрачность любых процессов, связанных с укрупнением муниципальных структур и перераспределением ресурсов.

На местах основную нагрузку по администрированию территорий несут различные институты; ключевые решения принимаются ими в реальном времени, что позволяет выстраивать эффективное руководство на конкретной территории [1].

Органы представительства — Советы депутатов муниципальных образований, которые функционируют в различных формах (районные, городские, поселковые), избираются гражданами сроком на пять лет и обладают обязательствами по утверждению уставов МСУ, формированию и установлению местных административных границ, мониторингу процессов объединения поселений — тенденция, по инициативе запускаемая в 2024 году в 15 административных районах.

Дополнительно в их ведении находятся вопросы бюджетного обеспечения инфраструктурных проектов, среди которых модернизация жилья, поддержка дорожной сети и коммунального хозяйства.

В исполнительном органе муниципальной власти основными фигурами выступают главы администраций

и мэры, возглавляющие органы, на которых лежит ответственность оперативного реагирования: от текущего благоустройства уличных пространств до урегулирования локальных конфликтов. Они же занимаются реализацией комплексных программ, таких как цифровизация муниципальных границ.

Контрольный элемент обеспечивают независимые контрольно-счетные палаты, наделённые функцией аудита распределения муниципальных затрат, выявления нарушений по вопросам административного деления территорий, а также оптимизации объединительных процессов.

Базовым уровнем народного участия служат территориальные общественные самоуправления (ТОС), численность которых превышает две сотни по области. Эти структуры берут на себя урегулирование рутинных, но значимых задач, касающихся благоустройства, культурного развития местных сообществ, а также вовлечения жителей в процедуру планирования границ поселений.

Гибкость организационной архитектуры обеспечена за счёт пересекающихся сфер полномочий, что не только поддерживает баланс решений на разных уровнях, но и предотвращает возникновения институциональных конфликтов между звеньями территориального управления [2].

Оптимизация инфраструктурных сетей, цифровое преобразование управления территориями и совершенствование объектного освоения пространств составляют центральные направления государственных инициатив. Для анализа эффекта реализации программ были использованы официальные сведения (Правительство области, Росстат), а также актуализированные прогнозные оценки для 2024–2025 годов.

Национальный проект «Жильё и городская среда» [5], рассчитанный до 2030 года, нацелен на модернизацию муниципальных территорий и обустройство городской среды. Региональные ассигнования предусмотрены в объеме 25 млрд рублей на 2024 год и 30 млрд рублей на 2025 год. За рассматриваемый период количество обустроенных объектов увеличено более чем на 600 (прирост 20 % по отношению к прошлому году), обеспечив сокращение различий в уровне урбанизации.

Согласно данным Росстата, благоустройство достигло 85 %, а объем инвестирования в инфраструктуру составил 55 млрд рублей. Ожидается, что к 2025 году количество модернизированных объектов возрастет до тысячи, а отток населения сократится не менее чем на 10 %.

Мероприятия «Комплексного развития сельских территорий» [6] под руководством Минсельхоза РФ адресованы сельской инфраструктуре, предусматривая выделение 2,5 млрд рублей в 2024 году и 3 млрд рублей в 2025 году.

Результаты воплотились в создании 6 тысяч рабочих мест, введении в строй 15 образовательных и медицинских учреждений. Основные демографические показатели свидетельствуют о стабилизации: снижение миграции замедлилось до 5 % (по сравнению с 10 % в 2023 году), а сельскохозяйственное ВРП занимает 18 % от регионального.

Таблица 1. Административно-территориальное деление и основные показатели МСУ на территории Оренбургской области

Тип образования	Количество	Население (тыс. чел.)	Площадь (тыс. км ²)	Средний бюджет на душу (руб.)	Основные полномочия
Городские округа	12	1 200 (63 % населения)	15 (12 % территории)	45 000	ЖКХ, транспорт, образование
Муниципальные районы	35	700 (37 % населения)	109 (88 % территории)	18 000	Сельское хозяйство, социальные услуги
Сельские/городские поселения	812	500 (в составе районов)	-	12 000	Местное хозяйство, благоустройство

На следующий год программой запланировано открытие 10 тысяч рабочих позиций и ожидается увеличение инвестиций на треть.

Оцифровка границ и развитие инфраструктуры регистрации сочетаются в федеральной программе по формированию единой государственной системы учета. На указанные цели выделено 500 млн рублей на горизонте 2024–2025 годов.

К 2024 году зарегистрировано оцифровывание 98 % границ (что на 5 % выше предыдущих значений); урегулировано порядка 300 спорных вопросов. Росреестр фиксирует повышение точности картографирования до 99 %. В предстоящем году задачи включают полную интеграцию с муниципальной системой управления и сокращение числа ошибок наполовину.

На уровне региона реализуется многочисленные специфические инициативы. Программа «Здоровое Оренбургье» [4] с бюджетом 2 млрд рублей на текущий и 2,5 млрд на следующий год направлена на расширение здравоохранения. В 2024 году был завершен запуск 12 новых ФАПов, что позволило охватить медицинским присутствием 20 районов области.

Правительственная статистика фиксирует повышение доступности медицинских услуг до 92 % и улучшение демографических показателей — снижение смертности на 5 %. Рассчитано, что к 2025 году охват достигнет потенциальных 100 %, а показатель рождаемости увеличится на 2 %.

В рамках регионального перехода к цифровому управлению работает программа по трансформации МСУ, основным инструментом которой становится внедрение ГИС-систем. Расходы на программу составляют 400 млн. рублей в 2024 году и 500 млн в последующий. Эффект выражается в том, что цифровые решения охватывают 95 % муниципальных структур, а процесс разрешения споров был ускорен на 40 %. По данным Росстата, уровень цифровизации достиг 90 %. Ближайшие перспективы включают

абсолютную автономию управленческих систем и экономии ресурсов, оцениваемую в 1 млрд рублей.

Органы, ответственные за регулирование территории МСУ в Оренбургской области, реализуют координацию деятельности с особым упором на цифровизацию процедур и углубление интеграционных процессов.

Согласно аналитическим данным, реализуемые инициативы способствуют положительной динамике показателей и создают условия для сбалансированного и поступательного развития региона.

Вопросы пространственного распределения населения по-прежнему вызывают озабоченность: несмотря на усреднённый показатель — 14,6 жителя на квадратный километр — для сёл характерна ещё более низкая плотность (менее 5 человек на ту же площадь), что существенно осложняет обеспечение финансирования объектов жизненно важной инфраструктуры и инициирует дальнейшие дискуссии по поводу потенциала реформирования муниципального устройства.

Рассматривая муниципальное управление в разрезе социально-экономического развития территорий, целесообразно трактовать его как структурированную совокупность управленческих принципов, процедур и административно-финансовых механизмов, формирующих базовые предпосылки реализации государственной политики касательно локальных образований.

Система социально-экономической сферы характеризуется уникальным набором целей, постоянно подвергаясь влиянию трансформационных процессов в обществе, государстве в целом и внутриэкономических сдвигов на уровне муниципалитета, одновременно оказывая обратное воздействие на эти изменения.

Такая система интегрирует воедино все структурные элементы, способствует взаимосвязи компонентов, а также осуществляет внутреннюю регуляцию, препятствуя развитию скрытых деструктивных тенденций и снимая внутренние противоречия.

Литература:

1. Бучакова М. А. Проблемы реформирования территориальных основ местного самоуправления [Текст]: научная статья по специальности «Политологические науки» / М. А. Бучакова [Электронный ресурс]. — 2024. — <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-reformirovaniya-territorialnyh-osnov-mestnogo-samoupravleniya/viewer>
2. Жилиев А. В. Промежуточные итоги реформы территориальных основ местного самоуправления в России // Научный вестник Омской академии МВД России. — 2023. — Т. 29. — № 2 (89). — С. 153–157.

3. Карпенко А. И. Новый вектор развития системы публичного муниципального управления [Текст]: научная статья по специальности «Экономика и бизнес» / А. И. Карпенко [Электронный ресурс]. — 2025. — URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=12345678>
4. Правительство Оренбургской области. Программа «Здоровое Оренбуржье» [Электронный ресурс] // Официальный сайт Правительства Оренбургской области. — 2025. — URL: <https://www.orenburg-gov.ru/activity/zdorovoje-orenbuzhje/>
5. Правительство Российской Федерации. Национальный проект «Жилье и городская среда» [Электронный ресурс] // Официальный сайт Правительства Российской Федерации. — 2025. — URL: https://www.gov.ru/projects/nacproekt_zhile/
6. Правительство Российской Федерации. Национальный проект «Комплексное развитие сельских территорий» [Электронный ресурс] // Официальный сайт Правительства Российской Федерации. — 2025. — URL: https://www.gov.ru/projects/nacproekt_krst/
7. Федеральная служба государственной статистики (Росстат). [Электронный ресурс] // Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики. — 2025. — URL: <https://rosstat.gov.ru/>

Утечка информации как угроза экономической безопасности предприятия

Мальцева Александра Алексеевна, студент

Пермский государственный национальный исследовательский университет

Рыночная экономика с ее конкурентными отношениями, стремлением предприятий к сохранению и расширению рыночной ниши, борьбой за потребителя — все действия бизнеса в условиях повышенного риска возвели в число наиболее актуальных проблем совершенствование экономической безопасности бизнеса посредством минимизации риска утечки коммерческой информации как в силу внешних, так и внутренних угроз.

Риск утечки информации — один из самых сложных для предупреждения, так как связан с наличием человеческого фактора, который невозможно обойти на 100 % при создании любой, самой современной и высокотехнологичной системы безопасности.

Значимость риска подтверждает данными статистики.

Так, Ponemon Institute приводит данные о том, что «от утечки информации в сегменте малого и среднего бизнеса из каждой тысячи действующих компаний с рынка в течение трех лет уходит более 1/3, то есть, более 300 организаций» [4, с. 84–88].

Утечка информации как угроза экономической безопасности осуществляется самыми различными средствами и может быть представлена самым разными видами. Но важно учесть, что все они так или иначе связаны с результатами человеческой деятельности. Безусловно, любое подобное вторжение классифицируется как правонарушение и имеет соответствующие статьи в Кодексах РФ для определения степени ответственности и наказания за правонарушения, но это не является гарантией неприкосновенности данных корпораций.

Лидерами по хищениям экономической информации являются промышленность и транспорт, торговля высокими технологиями, финансовая сфера. Как указывают эксперты, такое распределение связано с тем, что данные

отрасли экономики оказывают наибольшее влияние на состояния экономики в целом и на социально-экономическое состояние территорий? указанные отрасли обладают наиболее ценными данными для их использования конкурентами или для и продажи.

Юристы и специалисты по безопасности единогласно убеждены, что самый сложный и самый разрушительный вид утечки происходит по вине персонала самих компаний, начиная от халатности в выполнении правил безопасности и до сознательного преступления с корыстными целями, что попадает под квалификацию определения «промышленный шпионаж».

Существование этого явления в России крайне недостаточно попадает под действие закона и наказывается штрафами, что чаще всего полностью покрывается выгодой от похищенных и проданных конкурентам данных. Поэтому предприятия ликвидируют утечку собственными силами, увольняют виновных, штрафуют и не обращаются в правоохранительные органы, так как в рамках закона наказание несущественно.

Ст.183 УК РФ (незаконное получение и разглашение сведений, составляющих коммерческую, налоговую или банковскую тайну) [2], а также ст. ст. 272 УК РФ (неправомерный доступ к компьютерной информации) [2] и ч.1 ст. 4 Федерального закона «О коммерческой тайне» [1] достаточно противоречивы, налагают ответственность за выявление утечки коммерческой и иной тайны на само предприятие, а штрафы достигают от 13 до 50 тыс. руб., что в сотни раз меньше получаемой участниками хищения оплаты за предоставленные данные.

Так, по информации открытых источников, «первым в России известным делом о хищении данных предприятия стал инцидент в Екатеринбурге в 2003 году» [3].

На ОАО «Уралмаш» сотрудницы офиса в течение года входили в базу данных компании и передавали копии документов, технических разработок и иные данные зарубежным конкурентам.

Виновные были изобличены, дело в суд не передавалось, штраф составил 13 тыс. рублей, компания заявила о незначительности понесенного убытка [3].

Если обратиться к практике зарубежных стран в отношении развития института защиты бизнеса от промышленного шпионажа, то следует в первую очередь указать на законы Японии, где промышленный шпионаж, не включающий в себя разглашение данных, связанных с обороноспособностью страны, с государственными сведениями и прочее, но произведенный в пользу внутренних конкурентов влечет наказание от двух до пяти лет лишения свободы и штрафа до 500 тыс. долларов [5].

Как правило, такие системы способны создавать и поддерживать только наиболее крупные предприятия, как «Лукойл», «Уралкалий», «Автоваз», «Метафракс» и другие, хотя и их ущерб от промышленного шпионажа оценивается в млн долларов.

Малый же и средний бизнес, обладающий не менее ценными разработками и ноу-хау, часто не в состоянии обеспечить корпоративную защиту высокого уровня и может апеллировать только к законодательной практике и нормативным актам, пресекающим хищения.

Одной из наиболее слабых позиции в современной правоприменительной практике удовлетворения причиненного ущерба можно считать часто используемое су-

дами основание «отсутствие причинно-следственной связи между убытками и действиями нарушителя» [5], вызванное сложностью проведения экспертиз, проверок, исследований и иных действий, направленных на оценку причиненного ущерба от выявленных действий лиц, похитивших корпоративную информацию.

По мнению специалистов, большую роль в решении проблемы защиты корпоративной информации от различного рода утечки может сыграть также деятельность экспертов и законодателей по разработке единых подходов к определению ущерба и взысканию убытков от промышленного шпионажа.

На текущий момент в справочных системах КонсультантПлюс, Юрист, Гарант отсутствуют в разделах судебной практики подобные разъяснения Верховного Суда РФ и Суда по интеллектуальным правам, что снижает эффективность принимаемых решений и доверие предпринимателей к результативности оглашения ситуаций, связанных с промышленным шпионажем и интеллектуальными хищениями.

Таким образом, осознавая очень весомую негативную роль утечки информации в результате различных видов промышленного шпионажа, на текущий момент необходимо признать ключевым направлением профилактики, предупреждения утечки информации совершенствование законодательных норм, направленных на защиту экономической информации и усиление мер ответственности лиц, виновных в утечке, равно, как и совершенствование подходов к определению и оценке ущерба.

Литература:

1. Федеральный закон от 29.07.2004 № 98-ФЗ «О коммерческой тайне» // КОНсультантПлюс. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_48699 (дата обращения: 31.10.2025)
2. Уголовный Кодекс РФ — М: Кодекс. -2023
3. Кузнецов А. Топ 10 крупнейших утечек информации в России
4. Назарова О. Г., Довыденко В. А. Утечка информации как угроза экономической безопасности предприятия / Экономика. Социология. Право. — 2021. — № 3. — С. 84–88 // URL: <https://www.infowatch.ru/> (дата обращения: 31.10.2025).
5. Наказания за выдачу секретной информации в разных странах/ URL: <https://ria.ru/> (дата обращения: 30.10.2025)

Сходство и различие терминов «национальная сила» и «национальная безопасность» государства

Мальцева Александра Алексеевна, студент

Пермский государственный национальный исследовательский университет

Вопросы национальной безопасности всегда являлись и являются ключевым элементом государственной политики любой страны.

Это условие для сохранения государственной территории, населения, экономики, культуры — всего того, что составляет основу для жизнеобеспечения государства.

Впервые понятие национальной безопасности в Российской Федерации возникло в 90-х годах прошлого столетия в федеральном законе от 20.02.1995 года № 24-ФЗ «Об информации, информатизации и защите информации» и закреплено в Послании Президента Российской Федерации «О национальной безопасности» в 1996 году [2, с. 169–171].

За последние годы возник новый уровень актуальности изучения и понимания данного термина, связанный с изменениями в политическом раскладе мировых сил и интересов, с появлением новых вызовов и угроз для мирового сообщества и Российской Федерации.

Если национальная безопасность интерпретируется как «феномен международной политики, представляющий собой защиту государством собственной территории от различного рода посягательств извне и направленной на обеспечение жизненно важных интересов личности и государства», то совершенно очевидно, что она является стратегической функцией государства, формулирующей основные цели и задачи защиты на определенные временные перспективы.

Национальная безопасность Российской Федерации — «состояние защищенности национальных интересов Российской Федерации от внешних и внутренних угроз, при котором обеспечиваются реализация конституционных прав и свобод граждан, достойные качество и уровень их жизни, гражданский мир и согласие в стране, охрана суверенитета Российской Федерации, ее независимости и государственной целостности, социально-экономическое развитие страны» [1].

Национальная безопасность обеспечивается в соответствии со Стратегией безопасности органами публичной власти во взаимодействии с институтами гражданского общества и организациями политических, правовых, военных, социально-экономических, информационных, организационных и иных мер, направленных на противодействие угрозам национальной безопасности.

Национальная безопасность включает создание гражданами данного общества необходимых условий для нормальной цивилизованной жизни, свободного развития человека и его самовыражения.

Наряду с понятием «национальная безопасность» одновременно возникла и необходимость исследования понятия «национальная сила».

Национальная сила, как формулируют ученые — это расчетный показатель, вернее, совокупность многих валовых показателей. Какая у страны территория, численность населения, ее ВВП, вооруженные силы, сколько нефти, газа, зерна, стали и т. д. По сути, во многом это определяет потенциал страны [5, с. 93].

Директор Центрального экономико-математического института РАН, член-корреспондент РАН А. Бахтизин указывает: «национальная сила рассчитывается по индексу национальной силы, куда входят и учитываются множество социально-экономических и иных показателей. Все они рассчитываются на душу населения, то есть связаны с численностью жителей государства» [6].

Таким образом, очевидно, что «национальная сила» — это показатель, с помощью которого можно рассчитать защищенность государства и отразить его в стратегии безопасности через выделение приоритетов развития безопасности государства, через определение направлений и мер, принимаемых государством для укрепления национальной безопасности [3, с. 129–133].

Модель расчета национальной силы позволяет определить критические и пороговые значения всех показателей системы, выход за границы нормативов, которых представляет угрозу национальной безопасности.

Не менее важную группу показателей национальной силы составили показатели, продемонстрировавшие недостаток денежного предложения, то есть высокий показатель индекса потребительских цен, что связано с инфляцией.

По основному показателю, характеризующему развитие экономики — ВВП на душу населения, среди 15 стран — мировых лидеров по уровню национальной безопасности, РФ оказалась на 14 месте [6].

Во многом на ситуацию оказали влияние многочисленные санкции, наложенные на РФ, и расчет национальной силы позволил учесть в стратегии национальной безопасности комплекс важнейший и срочных мер, способных усилить национальную безопасность РФ и активно ускорить качественный рост экономики.

В целом, следует сделать вывод, что национальная безопасность и национальная сила — это звенья одной системы, цель которой упрочение положения РФ в мировом пространстве

Национальная безопасность как стратегия государства способна, по мнению специалистов аналитической группы «Катехон», «в рамках гармоничного сочетания, сильной державы и благополучия человека обеспечить формирование справедливого общества и процветание России» [4].

Именно для этого необходимо реализовать совокупность приоритетов, чтобы одновременно нейтрализовать внутренние и внешние угрозы, а также создать условия для достижения поставленных целей.

Национальная сила как итог расчета численных жизненных, экономических, социальных, политических и пр. показателей и индексов — это инструмент, который позволяет определить уровень угроз и выявить сильные и слабые позиции национальной безопасности и указать возможности для их урегулирования и формирования установки на дальнейшее строительство развитого и независимого государства, которое может стать образом желаемого будущего не только для граждан России, но и являться привлекательной концепцией для внешних сил.

Литература:

1. Указ Президента РФ от 02.07.2021 N 400 «О Стратегии национальной безопасности РФ» // КонсультантПлюс// URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_389271/ (дата обращения 31.10. 2025)

2. Акимов, Г. А. Стратегия национальной безопасности РФ в свете современных угроз // Молодой ученый. — 2022. — № 13 (408). — С. 169–171. — URL: <https://moluch.ru/archive/408/89911/> (дата обращения: 31.10.2025).
3. Ложкина М. В. Методики расчета индекса национальной силы государства как элемент выявления уровня национальной безопасности страны // Молодой ученый. — 2022. — № 74. — С. 129–133
4. Материалы анализа Стратегии национальной безопасности аналитической группы «Кахетон» // URL: https://rusdozor.ru/2021/07/14/detalnyj-analiz-strategii-nacionalnoj-bezopasnosti_1088556/ (Дата обращения 30.10.2025)
5. Фрумин Я. Национальная безопасность государства — М.: Альфа. — 2022. — с. 93
6. Что такое национальная сила России и как страна реализует свой потенциал /Интервью РГ директора Центрального экономико-математического института РАН, член-корреспондента РАН А. Бахтизина /.URL: <https://rg.ru/2023/02/28/rasschitali-budushchee.html> (Дата обращения 30.10.2025)

Современные технологии формирования кадрового резерва государственной гражданской службы

Можейко Вита Николаевна, студент магистратуры
Херсонский технический университет (г. Геническ)

В данной статье рассматривается кадровый резерв как группа высококвалифицированных специалистов, готовых занять перспективные должности. Анализируется внедрение системы кадрового резерва, которое дает преимущества в виде снижения рисков при найме, прогнозирование потребностей в персонале и мотивация сотрудников. Система охватывает все категории персонала с акцентом на внутреннее обучение и равные возможности развития. Эффективная работа требует четких критериев отбора и прозрачной коммуникации. Подход должен быть открытым, прозрачным и конкурентным, предоставляющим равные возможности для всех кандидатов.

Ключевые слова: кадровый резерв, формирование кадрового резерва, управление персоналом, подбор кадров, развитие персонала, государственная служба, система кадрового резерва, руководители, специалисты, обучение, мотивация сотрудников, преемственность, стратегические цели, конкурентный отбор, прозрачность, квалификация.

Modern technologies of formation of personnel reserve of the state civil service

This article examines the personnel reserve as a group of highly qualified specialists who are ready to take up promising positions. The article analyzes the implementation of a personnel reserve system, which provides advantages in the form of risk reduction during hiring, forecasting staff needs and employee motivation. The system covers all categories of personnel with an emphasis on internal training and equal development opportunities. Effective work requires clear selection criteria and transparent communication. The approach should be open, transparent and competitive, providing equal opportunities for all candidates.

Keywords: personnel reserve, formation of personnel reserve, personnel management, personnel selection, personnel development, civil service, personnel reserve system, managers, specialists, training, employee motivation, succession, strategic goals, competitive selection, transparency, qualifications.

Кадровый резерв представляет собой группу высококвалифицированных специалистов, готовых к замещению перспективных должностей. Формирование эффективного кадрового резерва государственной гражданской службы является одним из ключевых факторов обеспечения устойчивости и развития государственного аппарата [1]. В условиях стремительно меняющейся социальной, экономической и технологической среды традиционные подходы к формированию кадрового резерва теряют свою актуальность. Современные технологии, основанные на данных и аналитике, открывают новые возможности для выявления, оценки и подготовки будущих лидеров государственной гражданской службы. В совре-

менных условиях, несмотря на опыт советской эпохи, важно обеспечить систематичность и результативность работы с кадровым резервом [3].

Введение системы кадрового резерва, безусловно, требует определенных затрат, однако она обеспечивает значительные преимущества: снижение риска ошибочного подбора кадров, прогнозирование потребностей в персонале, оценку и мотивацию сотрудников, а также минимизацию рисков, связанных с замещением ключевых позиций [4].

Целями создания кадрового резерва являются: достижение стратегических целей организации, качественное выполнение задач, стабилизация финансового поло-

жения, повышение готовности к изменениям, обеспечение преемственности управления и повышение мотивации сотрудников.

Важно отметить, что в систему кадрового резерва должны быть включены все категории персонала: руководители, заместители, начальники отделов и специалисты. Необходимо уделять особое внимание развитию системы внутреннего обучения и подготовке специалистов наравне с руководителями [1]. Для эффективной работы с резервом необходимо четко определить критерии отбора и прозрачно информировать о процессе отбора всех подходящих сотрудников.

Существуют различные подходы к формированию кадрового резерва, учитывающие специфику организации и ее потребности.

В современных условиях, когда государственная служба сталкивается с дефицитом квалифицированных кадров, особенно на руководящих должностях, работа с кадровым резервом приобретает особую актуальность [2]. Старая номенклатурно-бюрократическая модель, основанная на партийной принадлежности и формализме, устарела и требует замены.

Новая система должна быть открытой, прозрачной и конкурентной, обеспечивая равные возможности для всех кандидатов независимо от их социального положения, политических взглядов или иных признаков.

Необходимо сосредоточиться на подготовке высококвалифицированных управленцев, способных эффективно работать в условиях рыночной экономики и демократического общества. Для этого требуется переход от формального подхода к активной работе с кадровым резервом, включающей индивидуальную подготовку и оценку [5].

Внедрение современных технологий формирования кадрового резерва подразумевает под собой цифровизацию процессов отбора и оценки кандидатов: использование онлайн-платформ для подачи заявок, прохождения тестов и участия в собеседованиях позволяет значительно расширить географию поиска талантов, а также повысить объективность и прозрачность процесса отбора. Системы автоматизированной обработки данных позволяют анализировать огромные объемы информации о кандидатах, выявляя их сильные стороны, потенциал и соответствие требованиям конкретных должностей [5].

Использование таких современных технологий, как Big Data и Machine Learning, позволяют проводить анализ

больших данных о деятельности сотрудников государственной гражданской службы, а также информации о внешней среде (экономические показатели, социальные тренды) позволяет прогнозировать потребности в кадрах на перспективу и выявлять перспективных кандидатов. Машинное обучение может быть использовано для персонализации программ обучения и развития, подбирая оптимальные траектории для каждого сотрудника [5].

Немалую роль играет развитие онлайн-обучения и дистанционных программ в подготовке будущих специалистов. Современные технологии дистанционного обучения предоставляют гибкие и доступные возможности для повышения квалификации и профессионального развития сотрудников государственной гражданской службы. Онлайн-курсы, вебинары, симуляционные тренинги и другие инструменты позволяют сотрудникам осваивать новые знания и навыки в удобном для них режиме [5].

Онлайн-сообщества, форумы и платформы для обмена опытом позволяют сотрудникам государственной гражданской службы знакомиться друг с другом, делиться знаниями и строить профессиональные связи. Такие платформы способствуют созданию единой корпоративной культуры и повышению лояльности сотрудников [5].

Внедрение современных технологий в формирование кадрового резерва государственной гражданской службы позволит государству [1] [2]:

— Привлечь талантливых молодых специалистов из различных сфер деятельности, расширив пул кандидатов для замещения руководящих должностей.

— Обеспечить непрерывное профессиональное развитие сотрудников, адаптируя их к новым вызовам и требованиям времени.

— Повысить эффективность работы государственной службы, за счет привлечения высококвалифицированных кадров и оптимизации процессов управления.

Важно отметить, что внедрение современных технологий должно сопровождаться комплексным подходом, включающим разработку стратегических документов, создание необходимой инфраструктуры, а также постоянное совершенствование процессов. Только в этом случае можно будет реализовать весь потенциал цифровых решений для формирования эффективного кадрового резерва государственной гражданской службы и обеспечить устойчивое развитие государственного аппарата.

Литература:

1. Государственная кадровая политика и механизм ее реализации // Курс лекций. М.: Изд-во РАГС. 2007. С. 10–98.
2. Демидова Л. Пути повышения эффективности государственного сектора. Проблемы теории в практике управления. М. 2006. № 4. С. 45–60.
3. Кокин И. Муниципальная служба и трудовой кодекс в России. М. ИМУ. 2004. С. 36–89.
4. Лобанов В. Реформирование государственного аппарата: мировая практика и российские проблемы. Проблемы теории и практики управления. 2006. № 2. с 66–79.
5. Черепанов В. В. Основы государственной службы и кадровой политики: Учебник для студентов вузов. М., «Юнити». 2008. 575 с.

Теоретические основы устойчивого развития регионов

Нахметова Лейла Алиевна, студент

Новосибирский государственный университет экономики и управления

Понятие, сущность и основные принципы концепции устойчивого развития

В современном мире, где вызовы экологии, экономики и социальной справедливости становятся все более острыми, концепция устойчивого развития приобретает первостепенное значение.

Устойчивость представляет собой экономическую категорию, связанную с такими экономическими категориями, как «развитие», «устойчивое развитие», «устойчивое стратегическое развитие».

Развитие — это процесс непрерывных изменений, характеризующихся переходом в более совершенное состояние [5, с. 11].

Человечество неизменно стремится к прогрессу. Однако стремление к совершенству, зачастую достигаемое за счет эксплуатации природных ресурсов и игнорирования долгосрочных последствий, привело к порогу глобальных кризисов. Именно в этом контексте возникает необходи-

мость перехода от традиционного понимания развития к концепции устойчивого развития.

Устойчивое развитие — это стратегия развития, обеспечивающая выход из глобального экологического и иных глобальных кризисов с целью обеспечения выживания цивилизации [11, с. 47].

Другими словами, если развитие — это процесс стремления к совершенству, то устойчивое развитие — это стратегия, направленная на обеспечение выживания цивилизации путем выхода из глобальных кризисов.

Сущность устойчивого развития заключается в поиске баланса между экономическим ростом, социальным прогрессом и сохранением окружающей среды. Это означает отказ от краткосрочных выгод, которые могут привести к долгосрочным негативным последствиям.

Понятие «устойчивое развитие» имеет разные интерпретации в зависимости от точки зрения авторов. Основные определения представлены в таблице 1.

Таблица 1. Определения понятия «устойчивое развитие» с точки зрения разных авторов

Автор	Определение
А. С. Астахов, В. В. Бушуев, В. С. Голубев	Устойчивое развитие — это тип развития, при котором увеличивается «запас устойчивости» системы по отношению к внешним воздействиям, способным вывести ее из состояния динамического равновесия
А. Д. Урсул	Устойчивое развитие — это мировая стратегия выживания человечества и выхода на уровень «управляемого» глобального развития
Т. В. Алферова, Е. А. Тряшкова	Устойчивое развитие — это совокупность процессов позитивных изменений, направленных на гармонизацию отношений между экономической, экологической и социальной сферами для удовлетворения потребности социально-экономической системы в долгосрочном существовании
В. И. Данилов-Даниелян	Устойчивое развитие — это развитие, при котором воздействия на окружающую среду остаются в пределах хозяйственной емкости биосферы, так что не разрушается природная основа для воспроизводства жизни человека
А. Г. Гринберг	Устойчивое развитие — это «стабильное социально-экономическое сбалансированное развитие, не разрушающее окружающую природную среду и обеспечивающее непрерывный прогресс общества

Таким образом, представленные определения, несмотря на различия в акцентах, сходятся в главном: устойчивое развитие — это не просто экономический рост, а комплексный, сбалансированный и долгосрочный процесс, направленный на обеспечение благополучия нынешнего и будущих поколений через гармоничное взаимодействие человека и природы, а также через социальную справедливость и экономическую эффективность.

Устойчивое развитие является не просто экологической концепцией, а комплексным подходом, интегрирующим экономические, социальные и экологические

цели. Это подход предполагает, что экономический рост не должен происходить за счет деградации окружающей среды и ухудшения качества жизни людей.

Концепция устойчивого развития является качественным подходом к решению существующих проблем в экономической, социальной и экологической сферах.

Положения концепции устойчивого развития были разработаны Международной комиссией ООН по окружающей среде и развитию:

1) экономическое развитие без экологического развития приводит к запустыванию всей планеты;

2) базирование на экологии и отсутствие развития экономики закрепят несправедливость и нищету.

Следовательно, в широком смысле устойчивое развитие — это целенаправленный процесс достижения гармонии между обществом и природой.

В узком смысле устойчивое развитие — это целенаправленный процесс экономического развития при минимальном негативном воздействии на окружающую среду, которое удовлетворяет текущие потребности общества в получении природных ресурсов надлежащего качества, а также формирует предпосылки для реализации права на здоровую окружающую среду у будущих поколений [21, с. 97].

Концепция устойчивого развития основывается на ряде ключевых принципов, которые определяют ее практическое применение (рисунок 1).

Следовательно, концепция устойчивого развития основывается на следующих принципах:

1) принцип предосторожности. В случае угрозы серьезного или необратимого ущерба окружающей среде, отсутствие полной научной уверенности не должно служить основанием для отсрочки принятия мер по предотвращению этого ущерба;

2) принцип справедливости. Обеспечение справедливого распределения ресурсов и возможностей между поколениями и внутри одного поколения;

3) принцип участия. Вовлечение всех заинтересованных сторон (правительства, бизнес, гражданское общество) в процесс принятия решений, касающихся устойчивого развития;

4) принцип интеграции. Учет экологических и социальных аспектов при разработке и реализации экономической политики;

5) принцип ответственности. Несение ответственности за последствия своих действий для окружающей среды и общества;

6) принцип эффективности. Рациональное использование ресурсов и минимизация отходов;

7) принцип сохранения биоразнообразия. Защита и восстановление биологического разнообразия как основы устойчивого развития [22, с. 89].

Таким образом, принципы предосторожности, справедливости, участия, интеграции, ответственности, эффективности и сохранения биоразнообразия являются основополагающими для достижения устойчивого развития. Реализация этих принципов требует системного подхода, сотрудничества и долгосрочного видения для построения устойчивого будущего.

Основные задачи устойчивого развития:

- 1) развитие в рамках конкретных экосистем;
- 2) поддержание жизнеспособности экосистем;
- 3) предотвращение истощения невозобновимых ресурсов;
- 4) уважение ко всему, что существует на Земле;
- 5) повышение качества жизни;
- 6) изменение стереотипов поведения людей и общества в целом;
- 7) мотивированность людей и общества в сохранении среды обитания;



Рис. 1. Принципы концепции устойчивого развития

8) формирование концепции социально-экономического развития и охраны окружающей среды [12, с. 25].

Следовательно, основные задачи устойчивого развития сводятся к созданию гармоничного баланса между потребностями человека и возможностями планеты.

Схема устойчивого развития представляет собой визуальную модель, иллюстрирующую три основных столпа, на которых базируется концепция. Схема устойчивого развития представлена на рисунке 2 [8, с. 156].

Как показывает рисунок 2, основная идея концепции устойчивого развития заключается в том, что эти три столпа не существуют изолированно, а тесно взаимосвязаны и взаимозависимы. Успех в одной области часто зависит от прогресса в других.

В соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 01.04.1996 г. № 440 «О Концепции перехода Российской Федерации к устойчивому развитию» в РФ утверждена концепция устойчивого развития, которая базируется на следующих положениях:

1) устойчивое развитие, подразумевающее обеспечение процесса экономического роста, не оказывая пагубной воздействие на внешнюю среду;

2) естественные экосистемы, сохранение которых необходимо для обеспечения устойчивого роста;

3) переход к устойчивому развитию, которое основывается на изменении общественного сознания по обеспечению гармоничного взаимодействия экономической, социальной и экологической сфер;

4) устойчивое развитие подразумевает модернизацию экономики в соответствии с ресурсосберегающими принципами;

5) концепция устойчивого развития должна внедряться постепенно в соответствии с утвержденными этапами;

6) для достижения максимального результата в рамках концепции устойчивого развития необходимо соединить усилия государственных и негосударственных структур на всех уровнях [1].

Следует отметить, что концепцию устойчивого развития достаточно сложно реализовать на практике, поскольку сценарии ее реализации могут быть абсолютно разными. Однако специалисты все многообразие возможных сценариев развития объединили в три большие группы:

1) консервационизм — восстановление природной среды возможно только при резком сокращении человечества;

2) сциентизм — прогнозирование возможных проблем в краткосрочном периоде, которые можно решить при помощи инструментов научно-технического прогресса;

3) экологический центризм — развитие таких отраслей экономики, как промышленность и сельское хозяйство не является решением проблемы в вопросе сохранения здоровой окружающей среды [8, с. 69].

Структурно концепция устойчивого развития включает в себя три элемента (рисунок 3) [11, с. 50].



Рис. 2. Схема устойчивого развития

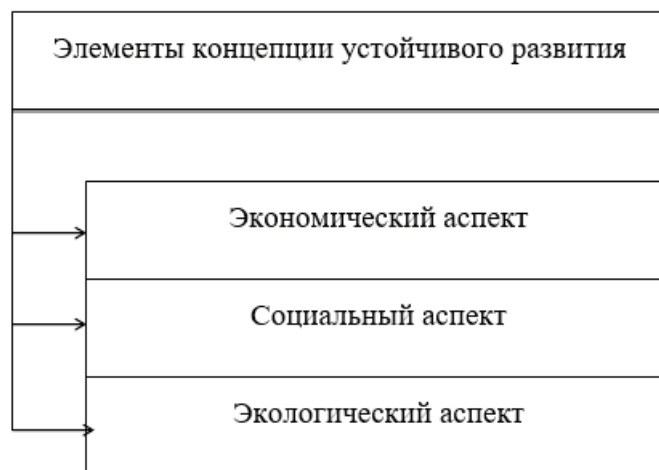


Рис. 3. Элементы концепции устойчивого развития

Рассмотрим подробнее элементы концепции устойчивого развития.

1. Экономический аспект включает в себя:
 - рациональное использование ограниченных природных ресурсов;
 - применение экологических ресурсосберегающих технологий;
 - переработка и уничтожение отходов.
2. Социальный аспект включает в себя:
 - сохранение устойчивости существующих социальных и культурных систем;
 - сокращение межнациональных и межкультурных конфликтов;
 - справедливое распределение ресурсов и возможностей между всеми жителями планеты;
 - соблюдение прав будущих поколений.
3. Экологический аспект включает в себя:
 - обеспечение жизнеспособности экосистем;
 - сохранение способности экосистем к самовосстановлению [10, с. 20].

Следовательно, устойчивое развитие является комплексным подходом, требующим баланса между экономическим ростом, социальной справедливостью и экологической целостностью.

Таким образом, необходимо сделать вывод, что устойчивое развитие является достаточно емкой экономической категорией со сложной структурой. Концепция устойчивого развития представляет собой важный инструмент для решения глобальных проблем и построения более справедливого и устойчивого мира. С точки зрения экологического подхода устойчивое развитие предусматривает деятельность, направленную на сохранение природных ресурсов и здоровой окружающей среды. С точки зрения социального подхода устойчивое развитие направлено на борьбу с социальным неравенством. С точки зрения экономического подхода устойчивое развитие направлено на достижение оптимального соотношения между хозяйственной деятельностью человека и окружающей средой. Реализация принципов устойчивого развития является сложной, но необходимой задачей для обеспечения благополучия нынешних и будущих поколений.

Литература:

1. Федеральный закон от 28.06.2014 № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» (ред. от 13.07.2024 № 177-ФЗ).
2. Постановление Правительства РФ от 30.12.2023 № 1587 «Об утверждении критериев проектов, реализуемых в целях устойчивого (в том числе зеленого) развития»
3. Айнуллина К. Н. Анализ концепции устойчивого развития // Московский экономический журнал, 2023. — № 2. — С. 18–29.
4. Алтуфьева Т. Ю. ESG-принципы устойчивого развития территорий // материалы IV Международной научно-практической конференции (19–20 апреля 2023 г., г. Сибай). — Сибай: Сибайский институт (филиал) УУНиТ, 2023. — С. 15–22.
5. Аннаев А. О концепции устойчивого развития // Символ науки, 2023. — № 10. — С. 9–15.
6. Барлыбаев А. А., Барлыбаев У. А. Семиосфера, коммуникации и устойчивое развитие территорий // материалы IV Международной научно-практической конференции (19–20 апреля 2023 г., г. Сибай). — Сибай: Сибайский институт (филиал) УУНиТ, 2023. — С. 25–33.
7. Вацалова Т. В. Устойчивое развитие: учебное пособие для вузов. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2021. — 186 с.
8. Власова А. Ю. Факторы устойчивого развития территории // Молодой ученый, 2022. — № 2. — С. 156–158.

9. Джандарова Л. Х. Устойчивое развитие: учебное пособие / Л. Х. Джандарова, А. Х. Мамадиев. — Грозный: ГГНТУ, 2022. — 126 с.
10. Зинчук Г. М., Яшкин А. В., Алексахин К. Ю. Устойчивое развитие муниципальных образований // Инновации и инвестиции, 2022. — № 9. — С. 15–29.
11. Иванов А. В. Инструменты устойчивого развития регионов в условиях новых вызовов // Региональная экономика, 2023. — № 4. — С. 45–56.
12. Кадомцева М. Е. Концепция устойчивого развития: эволюция теоретических подходов и современное видение // AlterEconomics, 2023. — № 10. — С. 25–29.
13. Козлова Е. Ю. Зеленая экономика и региональное развитие // Экология и промышленность России, 2021. — № 3. — С. 56–63.
14. Кряхтунов А. В. Использование экологических факторов в управлении развитием территорий // Тюменский индустриальный университет, 2021. — № 4. — С. 82–89.
15. Макарова В. В. Анализ эволюции концепции устойчивого развития // Мировая экономика, 2023. — № 3. — С. 4–7.
16. Новиков А. В., Хабарова И. А. Устойчивое развитие территорий и ESG в Российской Федерации // Столыпинский вестник, 2022. — № 7. — С. 18–25.
17. Официальный сайт Министерства экономического развития РФ [Электронный ресурс] — Режим доступа: <https://www.economy.gov.ru/>
18. Официальный сайт Портала государственных программ РФ [Электронный ресурс] — Режим доступа: <https://programs.economy.gov.ru/>
19. Официальный сайт Правительства Новосибирской области [Электронный ресурс] — Режим доступа: <https://www.nso.ru/>
20. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики [Электронный ресурс] — Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru/>
21. Петрова М. Н. ESG-трансформация региональных экономик // Экономика региона, 2024. — № 2. — С. 123–138.
22. Проблемы устойчивости развития социально-экономических систем: материалы Международной научно-практической конференции. 24 ноября 2022 г. — 713 с.

Адаптация зарубежных моделей управления бизнесом к условиям российского предпринимательства

Острица Анастасия Денисовна, студент
Калининградский государственный технический университет

Статья посвящена изучению вопросов адаптации зарубежных моделей управления бизнесом к условиям российского предпринимательства. Исследуется специфика российской экономики, включая сильное государственное регулирование, нестабильную экономическую обстановку, культурные различия и исторические традиции ведения бизнеса. Проанализированы различные зарубежные модели управления, такие как японская, американская и германская, выявлены их сильные и слабые стороны при адаптации к российским условиям. Сделаны выводы относительно путей и методов адаптации, подчеркнута необходимость детального анализа и модификации зарубежных методик управления.

Ключевые слова: локализация, гибкость, адаптация, партнерство, модель, бизнес, менеджмент.

Введение

Российская экономика характеризуется рядом особенностей, таких как высокая степень государственного регулирования, нестабильность экономической среды, культурные различия и исторически сложившиеся традиции ведения бизнеса. Эти факторы создают уникальные условия, требующие тщательного анализа и разработки подходов, позволяющих эффективно применять зарубежные модели управления.

Проблема заключается в том, что многие западные подходы, успешно работающие в развитых странах, не всегда применимы в российских условиях. Это связано с различиями в законодательстве, культурных традициях, уровне развития инфраструктуры и другими факторами. Поэтому возникает потребность в изучении возможностей адаптации зарубежных моделей управления, чтобы обеспечить их эффективность и конкурентоспособность на российском рынке.

Зарубежные модели управления бизнесом включают различные подходы, такие как японский менеджмент,

американский стиль управления, европейская модель корпоративного управления и др. Каждая из этих моделей имеет свои особенности и преимущества, но они также имеют определенные ограничения при применении в российских условиях. Рассмотрим некоторые из них.

Японская модель управления известна своим акцентом на командную работу, пожизненное трудоустройство, обучение и развитие сотрудников, а также высокое доверие внутри коллектива [1]. Несмотря на привлекательность этой модели, ее адаптация в России затруднена из-за следующих обстоятельств:

- Высокий уровень мобильности рабочей силы.
- Несоответствие уровня квалификации требованиям японской модели.
- Отсутствует традиция длительного сотрудничества сотрудников с одной компанией.

X5 Retail Group (сети Пятёрочка, Перекрёсток) реализует стратегию хосин-канри (Hoshin Kanri), когда цели верхнего уровня последовательно доводятся до подразделений и отдельных исполнителей, формируя единое направление развития всей организации.

Англо-американская модель управления основана на принципах акционирования, децентрализации полномочий и строгом контроле над деятельностью менеджеров. Ее основными преимуществами являются высокая степень автономии подразделений, четкая ответственность и контроль, а также ориентированность на краткосрочные результаты [2,3]. Однако эта модель сталкивается с рядом трудностей при адаптации к российским условиям:

- Высокая зависимость от внешних инвесторов, что создает риски нестабильности.
- Недостаточная устойчивость к экономическим кризисам.
- Сложности с обеспечением прозрачности и открытости финансовой отчетности.

Тем не менее, некоторые российские компании успешно применяют элементы англо-американской модели, особенно в сфере финансового контроля и внутреннего аудита.

Группа ГАЗ («Горьковский автомобильный завод») остаётся одним из ключевых производителей автомобилей и грузовиков в России, находясь в структуре холдинга Олега Дерипаски. Однако, после введения санкций против владельцев, предприятие было вынуждено существенно модернизироваться и адаптироваться к новым условиям рынка.

Ведётся активная работа по снижению зависимости от импортных комплектующих путём развития локальных поставщиков. Также проводится модернизация производственных мощностей с целью повышения энергоэффективности и экологичности продукции и совершенствуется система закупок и логистического сопровождения производства, благодаря чему снижаются издержки и улучшается качество выпускаемой продукции.

Германская модель отличается высоким уровнем участия акционеров и сотрудников в принятии стратеги-

ческих решений, сильной ролью банков и профсоюзов, а также ориентацией на долгосрочную стабильность. Эта модель обеспечивает высокую степень социальной защищенности работников и способствует развитию инноваций [4]. Тем не менее, ее адаптация в России осложняется следующими факторами:

- Низкий уровень доверия между собственниками и менеджерами.
- Ограниченность доступа к финансовым ресурсам.
- Отсутствие развитой системы социального партнерства.

АО «Росатом» активно занимается развитием кадрового потенциала внутри своей структуры посредством реализации долгосрочных образовательных проектов. Работники Росатома проходят обучение современным методикам проектирования атомных электростанций, освоения инновационных технологий и управления крупными инфраструктурными объектами. Важнейшей частью деятельности компании является поддержка молодых специалистов, участие которых поощряется специальными грантами и стипендиями. Среди значимых социальных проектов стоит выделить поддержку талантов и одаренных детей в регионах присутствия предприятия.

Семейная (гибридная) модель управления распространена в небольших и средних компаниях, где руководство принадлежит семье основателей. Эта модель характеризуется личной ответственностью владельцев, доверием и контролем, а также устойчивостью к внешним воздействиям. Однако семейная модель сталкивается с трудностями при масштабировании бизнеса и передаче управления следующему поколению.

Банк «Центр-инвест», основанный в 1992 году супругами Василием и Татьяной Высоковыми как семейная компания. Банк давно перерос масштаб семейного предприятия, но традиции сохраняет: в команде банка трудятся члены 42 семей, где двое и более родственников работают вместе.

Адаптация зарубежных моделей управления подразумевает внесение необходимых изменений и корректировок в структуру и содержание управленческих механизмов, позволяющих обеспечить их эффективное функционирование в новой национальной среде. Этот процесс включает несколько этапов: диагностика, выбор модели, модификация, реализация, оценка результативности.

Для успешного внедрения зарубежных моделей управления в российскую экономику необходимо учитывать ряд факторов [5,6]:

1. Российская законодательная база значительно отличается от правовых норм большинства европейских и азиатских стран. Это касается регулирования трудовых отношений, налогообложения, антимонопольного законодательства и корпоративного управления. Компании вынуждены адаптироваться к этим особенностям, что увеличивает издержки и снижает эффективность управления.

Таблица 1. Сравнение моделей управления

Модель	Ориентация	Принцип принятия решений	Суть
Американская	Краткосрочная	Индивидуализм	Ориентированная на краткосрочные результаты, жесткая иерархия, высокая степень формализации процессов
Японская	Долгосрочная	Коллективизм	Акцент на долгосрочное планирование, командная работа, участие работников в принятии решений, пожизненный найм
Германская	Государственно-корпоративная	Консультации	Сочетание государственного регулирования и корпоративных интересов, сильная роль профсоюзов, развитые механизмы социального партнерства
Семейная	Традиционная	Патернализм	Преобладание семейных связей в структуре управления, низкая формализация, высокая лояльность сотрудников

2. Российский рынок характеризуется высокой волатильностью, инфляционными ожиданиями и зависимостью от сырьевых ресурсов. Это затрудняет реализацию долгосрочных планов и инвестиций, что противоречит философии многих зарубежных моделей управления. Например, колебания курса рубля негативно влияют на финансовую отчетность и инвестиционную активность компаний.

3. Различия в восприятии труда, отношении к риску и стилю лидерства создают дополнительные сложности при адаптации зарубежных моделей. Российская культура традиционно ориентирована на иерархичность и централизованность, тогда как западные модели предполагают больше свободы действий и инициативы.

4. Недостаточная развитость инфраструктуры, включая информационные технологии и логистическую сеть, усложняют реализацию некоторых моделей управления, таких как бережливое производство (Lean Manufacturing), которое предполагает оптимизацию всех производственных процессов.

Для того чтобы зарубежные модели управления успешно адаптировались к российским реалиям, важно учитывать специфические особенности нашей страны и применять комплексные меры, направленные на улучшение организационных процессов.

Следует выделить преимущества и недостатки адаптации (табл. 2).

Российская модель управления сформировалась под влиянием исторических, экономических и политических факторов. Характерными чертами являются низкая мо-

бильность кадров, слабая приверженность качеству продукции, недостаточная дисциплина труда и зависимость от административных ресурсов. Российское управление традиционно основано на авторитаризме, централизации власти и жестком контроле сверху вниз. Кроме того, российская система управления испытывает значительное давление со стороны бюрократии и коррупции, что затрудняет эффективное функционирование западных моделей управления, поэтому для успешной адаптации зарубежных моделей управления к российским условиям следует придерживаться этапов, указанных выше (диагностика, выбор модели, модификация, реализация, оценка результативности). Рассмотрим адаптацию зарубежных моделей управления к российским условиям на примере компании IKEA с указанными этапами.

Диагностика начинается с глубокого понимания текущего состояния дел в компании и выявления потребностей рынка. На первом этапе руководство IKEA столкнулось с несколькими ключевыми вызовами.

С особенностью российского рынка недвижимости, а именно с низкой плотностью населения и большими расстояниями между городами, которые потребовали разработки новой логистической сети и оптимизации складских мощностей.

С различием в покупательском поведении, так как российский потребитель традиционно предпочитает покупать товары длительного пользования лично, осматривая их перед покупкой. Онлайн-продажи составляли небольшую долю рынка.

Таблица 2. Преимущества и недостатки адаптации зарубежных моделей

Преимущества	Недостатки
Повышение производительности и эффективности	Сложностями восприятия новых методов управления сотрудниками
Улучшение качества продукции и услуг	Высокими затратами на обучение и подготовку персонала
Увеличение конкурентоспособности на международном рынке	Возможностью возникновения конфликтов внутри коллектива
Привлечение иностранных инвесторов и партнеров	Недостаточной подготовкой руководства к внедрению новой модели

С высокой инфляцией и нестабильностью курса рубля, что создавало дополнительные сложности для ценообразования и поддержания стабильных поставок.

Эти шаги помогли руководству IKEA лучше понять потребности российского рынка и подготовиться к следующему этапу — выбору подходящей модели управления.

На втором этапе была выбрана модель управления, соответствующая российским условиям. Основные критерии выбора основывались на гибкости и способности оперативно реагировать на изменения рынка, возможности масштабирования без потери качества продукции и соответствии корпоративной культуре и миссии компании.

После тщательного анализа руководством IKEA была принята следующая стратегия:

— Производить часть ассортимента на заводах внутри России, что снизило зависимость от импорта и повысило устойчивость к экономическим потрясениям.

— Открыть распределительные центры в крупных городах, таких как Москва и Санкт-Петербург, и развить сети региональных магазинов через франчайзинг.

— Открыть больших шоурумов с возможностью тестирования продукции стало ключевым решением для привлечения покупателей.

— Заключить контракты с российскими производителями комплектующих, что обеспечило стабильность поставок и снижение себестоимости продукции.

— Внедрить цифровые платформы для взаимодействия с клиентами и автоматизации внутренних процессов, что позволило значительно повысить эффективность операций.

Модификация модели управления включала внесение корректировок в стратегию и тактику компании, исходя из реальных условий российского рынка. Среди важнейших шагов модификации можно выделить:

— Адаптацию продукции под вкусы и предпочтения российских покупателей. Например, появились коллекции мебели, специально предназначенные для небольших квартир типичных городских районов.

— Помимо традиционных офлайн-магазинов, активно развивались интернет-площадки и мобильные приложения, позволяющие заказывать товары удаленно.

— Увеличилось количество изделий, производимых на российских фабриках, что сократило транспортные расходы и ускорило доставку товара клиентам.

— Активная рекламная кампания и участие в благотворительных инициативах укрепили имидж компании как надежного поставщика качественной продукции.

Эти меры привели к существенному росту узнаваемости бренда и увеличению объемов продаж.

Реализация модифицированной модели началась с пилотного проекта в Москве, после которого последовало постепенное расширение на регионы. Основными элементами реализации были: открытие новых торговых точек, запуск программ лояльности, инновации в дизайне интерьеров, активное взаимодействие с сообществом дизайнеров.

Эта фаза реализации показала высокую эффективность принятых мер, что подтвердилось ростом выручки и увеличением доли рынка.

Последним этапом адаптации стал анализ достигнутых результатов. Были проведены внутренние аудиты и независимые исследования, показавшие следующее:

1. Рост объема продаж составил около 30 % за первые два года после начала реализации модифицированной модели.

2. Уровень удовлетворенности клиентов вырос до 85 %, что свидетельствует о правильном выборе стратегии.

3. Сокращение сроков поставки и повышение качества продукции улучшили репутацию компании и увеличили лояльность покупателей.

4. Инвестиции в цифровые технологии окупились за счет увеличения числа заказов через интернет-магазин.

Заключение

Российская экономика отличается сильным государственным вмешательством, нестабильностью и национальными особенностями, что усложняет перенос западных управленческих моделей. Изучение японских, американских и немецких моделей показало, что каждая из них нуждается в адаптации к местным условиям. Основные трудности связаны с отличием российских традиций, законов и культуры труда. Процесс адаптации проходит поэтапно: диагностика, выбор модели, коррекция, внедрение и оценка результата. Для успеха необходимы глубокое понимание национальных особенностей, осторожное внедрение и упор на обучение персонала. Прямой перенос западных практик часто неэффективен, только продуманная адаптация с учётом местных особенностей способна привести к повышению эффективности российских компаний и обеспечению их конкурентоспособности на международном уровне.

Литература:

1. Мияке, Й.; Моришима, М. Японская фирма: Источники конкурентоспособности / Й. Мияке, М. Моришима. — Токио: University of Tokyo Press, 1981.
2. Минцберг, Г. Управление / Г. Минцберг. — Москва: Альпина Бизнес Букс, 2009.
3. Дил, Т.Э.; Кеннеди, А. А. Корпоративные культуры: Обряды и ритуалы корпоративной жизни / Т. Э. Дил, А. А. Кеннеди. — Нью-Йорк: Addison-Wesley Publishing Co., 1982.
4. Бебчук, Л.А.; Коэн, А.; Феррелл, А. В. Что важно в корпоративном управлении? / Л. А. Бебчук, А. Коэн, А. В. Феррелл. — Кембридж: Harvard Law School, 2009.

5. Институт глобализации и социальных движений (ИГСО). Особенности адаптации западных практик управления в российских реалиях: аналитический отчет. — Москва: ИГСО, 2023.
6. Чернышева, Т. А. Управление человеческими ресурсами организации в контексте национальной культуры / Т. А. Чернышева. — Санкт-Петербург: Издательство СПбГУ, 2013.

Механизмы достижения устойчивого роста компании в условиях нестабильной внешней среды

Острица Анастасия Денисовна, студент

Научный руководитель: Сбойлова Лариса Евгеньевна, кандидат экономических наук, доцент
Калининградский государственный технический университет

В данной работе исследуются механизмы достижения устойчивого роста компании в условиях нестабильной внешней среды. Рассматриваются ключевые факторы, влияющие на развитие компании, такие как глобализация экономики, технологические изменения, регулирование и геополитическая ситуация, а также стратегии управления рисками, инновационная деятельность, оптимизация организационной структуры, управление человеческими ресурсами и финансовая стабильность.

Ключевые слова: механизмы, рост, компания, внешняя среда, конкуренция, стратегия.

Введение

Постоянный прогресс организации выступает важнейшим условием её способности успешно конкурировать и добиваться стабильного положения на рынке в течение длительного периода. Тем не менее обеспечение постоянного развития осложняется всё больше ввиду динамичных изменений окружающей обстановки, обусловленных процессами глобализации, усиливающейся борьбой за рынок, технологическими преобразованиями, переменами в правовом регулировании и непредсказуемостью международной политической обстановки. Современным предприятиям приходится оперативно приспосабливаться к стремительно меняющейся рыночной конъюнктуре, что подразумевает создание действенных инструментов оценки рисков и выработки стратегических решений.

Современная бизнес-деятельность отличается повышенной уязвимостью перед лицом неопределённости и потенциальных угроз. Предприятиям необходимо регулярно реагировать на изменения внешних условий, чтобы поддерживать свою способность эффективно соперничать и стабильно развиваться. По этой причине исследование способов обеспечения долговременного прогресса приобретает исключительную важность как для исследователей теории управления, так и для управленцев-практиков.

Современная внешняя среда характеризуется рядом факторов, оказывающих значительное влияние на развитие компаний [6]. Среди таких факторов можно выделить:

1. Международная интеграция рынков и обострение борьбы за потребителей. Расширение экономических связей ведет к открытости торговых площадок для компаний из различных государств. Это повышает уровень конкуренции среди местных производителей и мировых

брендов. Для успешного функционирования организациям необходимо гибко реагировать на изменение обстоятельств, улучшать характеристики товаров и сервисов, сокращать затраты и совершенствовать производство. Несмотря на трудности, глобализация создает перспективы освоения новых регионов сбыта, увеличения числа клиентов и распределения возможных рисков.

Российские производители электроники активно осваивают зарубежные рынки, расширяя свое присутствие в странах Азии и Латинской Америки. Концерн «Ростех» выводит на международный рынок устройства медицинского назначения, демонстрируя высокое качество и доступные цены, способствуя росту экспорта высокотехнологичной продукции.

2. Развитие технологий и переход к цифровой экономике. Оцифровка всех аспектов коммерческой деятельности стала определяющим элементом процветания современных предприятий. Новые инновации способствуют увеличению производительности, снижению расходов и созданию уникальных предложений для покупателей. Использование цифровых инфраструктур позволяет накапливать значительные массивы данных, отслеживать предпочтения аудитории и своевременно отвечать на рыночные перемены. Например, внедрение искусственного интеллекта позволяет автоматизировать многие рутинные задачи, высвобождая ресурсы сотрудников для творческих решений.

Ведущие ритейлеры России, такие как X5 Group («Пятёрочка», «Перекрёсток»), внедряют интеллектуальные системы управления складскими запасами и используют технологии машинного зрения для мониторинга потребительского поведения. Благодаря этому достигается значительная экономия операционных затрат и повышается удовлетворённость клиентов.

3. Законодательные требования и реформы в отдельных секторах экономики. Правовые нормы существенно влияют на функционирование организаций. Законы определяют порядок уплаты налогов, правила взаимодействия с персоналом, экологические стандарты и безопасность продуктов и услуг. Регулярные обновления законодательных норм требуют от компаний высокого уровня правовой грамотности и регулярного мониторинга изменений законов.

После введения нового закона о маркировке пищевых продуктов (Федеральный закон № 487-ФЗ от 31 декабря 2017 года «Об изменении порядка обращения некоторых видов товаров»), компания «Вимм-Билль-Данн», крупный отечественный производитель молочных продуктов, провела модернизацию производственных линий, установив современное оборудование для нанесения специальных кодов Data Matrix. Благодаря этому нововведению предприятие смогло соблюсти установленные государством требования по маркировке и избежать значительных штрафных санкций.

4. Геополитические факторы и международные ограничения. Политические обстоятельства значительно воздействуют на экономическое развитие и рынок труда. Экономические санкции затрудняют доступ компаний к источникам финансирования, природным материалам и современным технологиям. Эти меры препятствуют международному партнерству и делают некоторые регионы менее привлекательными для капиталовложений. К примеру, торгово-экономические барьеры между Россией и западными странами, возникшие вследствие политических противоречий, демонстрируют подобное негативное влияние.

Тем не менее, санкционная политика иногда стимулирует внутренний рост отраслей, заставляя компании искать альтернативы иностранным поставщикам и развивать собственные компетенции. Так, ограничительные меры западных стран против российского банковского сектора привели к значительному сокращению зарубежных операций банков. Сбербанк разработал собственную систему мгновенных платежей и стал одним из лидеров рынка цифровой коммерции, увеличив долю онлайн-транзакций.

5. Экологическое сознание и ответственное ведение бизнеса. Забота об окружающей среде превращается в значимый элемент корпоративного имиджа. Покупатели все чаще учитывают степень воздействия продукта на природу, отдавая предпочтение товарам экологичных марок. Государства повсеместно принимают нормативы экологической защиты, устанавливающие жесткие рамки по объему выбросов загрязняющих веществ и рациональному расходованию природных ресурсов.

Нефтяная корпорация «Роснефть» реализует амбициозную программу сокращения выбросов парниковых газов и перехода на возобновляемые источники энергии. К 2025 году планируется достичь снижения углеродного следа на 30 % по сравнению с уровнем 2020 года.

Современная внешняя среда создает множество вызовов для компаний всех размеров и сфер деятельности. Успех в долгосрочной перспективе зависит от способности организаций своевременно распознавать изменения во внешней среде и гибко адаптироваться к ним, одновременно соблюдая баланс интересов акционеров, общества и окружающей среды. Для достижения устойчивого роста компания должна разработать эффективные стратегии и механизмы управления, позволяющие ей успешно функционировать в условиях нестабильности [2,5,7]. Рассмотрим основные направления, обеспечивающие устойчивый рост предприятия.

Грамотное стратегическое управление рисками помогает снизить отрицательное влияние внешних факторов и гарантировать устойчивое развитие компании. Стратегия управления рисками обеспечивает защиту интересов всех заинтересованных сторон и способствует поддержанию устойчивости компании [1,3]. Система управления рисками состоит из нескольких важных компонентов:

- периодический анализ как внутренних, так и внешних опасностей, способных повлиять на работу компании;
- оценка степени вероятности появления риска и возможных неблагоприятных последствий;
- разработка планов действий на случай наступления риска, предусматривающая предупредительные меры и способы снижения возможного ущерба;
- непрерывный контроль изменений как внутри самой компании, так и вне нее, а также регулярная оценка результативности принятых мер.

Современный рынок отличается жесткой конкуренцией и стремительным техническим прогрессом. Фирмы, умеющие быстро интегрировать новшества и проводить технологические обновления, приобретают весомое преимущество перед соперниками. Активная инновационная деятельность является основой долгосрочного успеха и прочного положения компании на рынке [1,3]. Ключевую роль играют следующие аспекты:

- финансирование научных исследований и разработок, нацеленных на повышение качества продукции и сервиса;
- применение информационных технологий для повышения эффективности работы сотрудников и оптимизации операций компании;
- профессиональная подготовка сотрудников, способных освоить современные технологии и прогрессивные методы производства.

От правильно выстроенной организационной структуры зависят согласованность работы подразделений компании и быстрота принятия управленческих решений. Способность организации к быстрой адаптации позволяет оперативно реагировать на изменения рынка и собственные нужды. Гибкая структура даёт возможность эффективнее приспособиться к новым обстоятельствам и сохранить стабильность в условиях нестабильной ры-

ночной среды [1,3]. Оптимизация организационной структуры предполагает выполнение ряда ключевых шагов:

- определение слабых мест и недостатков в текущей структуре;
- ясное разделение функций и зон ответственности между подразделениями и работниками;
- стимулирование взаимодействия и кооперации между разными отделами компании;
- организация периодического анализа и оценки эффективности преобразованной структуры.

Качество человеческого ресурса критично для успеха каждой компании. Высокая вовлечённость сотрудников увеличивает производительность труда и способствует сохранению ценных кадров. Грамотное управление персоналом включает следующие важные аспекты:

- привлечение опытных и профессионально подготовленных специалистов;
- предоставление возможностей для профессионального развития и повышения квалификации;
- создание систем мотивации, стимулирующих личную ответственность и заинтересованность сотрудников в результатах своего труда;
- формирование комфортных условий работы и корпоративных ценностей, способствующих достижению общих целей организации.

Финансовая надёжность компании достигается разумным распределением ресурсов и качественным контролем денежных потоков. Дисциплинированный финансовый менеджмент и правильное распоряжение активами улучшают позицию компании на рынке и уменьшают вероятность финансовых потерь. Главные составляющие финансовой устойчивости состоят в следующем:

- подробный учёт расходов и сведение к минимуму ненужных затрат;
- выбор наилучших вариантов финансирования проектов и вложений;
- распределение средств на перспективные инициативы;
- наличие необходимого объёма денег для погашения срочных обязательств.

На основании описанных направлений, обеспечивающих устойчивый рост предприятия, предлагается ряд практических рекомендаций для применения механизмов устойчивого роста в реальной практике бизнеса:

1. Создание полноценной системы управления рисками, включающей постоянное наблюдение за внешней средой и оценивание вероятных угроз [4]. Регулярная диагностика внешних рисков и применение методов анализа позволяют заблаговременно выявлять потенциальные проблемы и оперативно реагировать на них. Использование инструментов вроде SWOT-анализа, сценарного подхода и стресс-тестов помогает выработать тактику противостояния неблагоприятным внешним влияниям. Компания должна непрерывно наблюдать за состоянием рынка, изменениями в законодательстве и техническими трендами, применяя методики превентивного выявления

рисков. Это уменьшает шансы неожиданных кризисных ситуаций и усиливает надёжность бизнеса в целом.

2. Формирование действенного плана по внедрению инновационных решений и цифровых технологий, направленных на повышение качества продукции и уменьшение себестоимости [4]. Программа должна охватывать такие ключевые направления, как автоматизация производственного цикла, цифровая трансформация логистических цепочек, оптимизация транспортировки и использование искусственного интеллекта для обработки больших объёмов данных.

Реализация эффективного проекта внедрения происходит поэтапно:

1. Анализ приоритетных участков применения новых технологий.
2. Оценка текущего состояния и имеющихся ресурсов компании.
3. Выбор подходящего партнёра для технологического сопровождения.
4. Обучение сотрудников работе с новыми инструментами и техниками.

Итогом станет заметное повышение качества выпускаемых изделий, экономия на производстве и существенный прирост операционного результата.

3. Реорганизация внутренней структуры компании для повышения её гибкости и способности оперативно реагировать на изменения внешней среды. Реформа включает такие важные элементы, как устранение излишней многоступенчатости, налаживание тесного взаимодействия между подразделениями и формирование мультидисциплинарных групп. Такая упрощённая схема управления и интенсивная коммуникация ускоряют принятие решений и увеличивают общую эффективность коллективной работы, сводя к минимуму административные проволочки и обеспечивая быструю реакцию на происходящие изменения.

4. Создание политики подбора и удержания высококлассных специалистов, а также поддержка творческого потенциала сотрудников. Привлечение и сохранение талантов — необходимое условие успешного развития бизнеса. Современные подходы к управлению персоналом подразумевают вовлечение сотрудников в процесс формирования и принятия стратегических решений, предоставление возможностей для продвижения по службе и обучение новым профессиональным навыкам.

5. Поддержание финансовой устойчивости осуществляется путём грамотного распоряжения средствами и разнообразия каналов финансирования. Надёжность компании в финансовом плане основывается на качественном управлении деньгами и многообразии источников доходов. основополагающими аспектами финансовой стабильности выступают чёткий расчёт поступлений и выплат, тщательная регуляция трат и создание резервных запасов.

Комплекс мер по укреплению финансового положения охватывает:

- улучшение баланса собственного и привлечённого капитала;

- увеличение количества альтернативных источников финансирования;
- повышение качества контроля задолженности контрагентов;
- рост удельного веса собственных средств в имуществе компании.

Несмотря на акцент на внешних аспектах и механизмах приспособления бизнеса к переменам в окружающем мире, крайне важно учитывать внутреннее устройство компании. Внутренняя среда охватывает такие элементы, как организационная структура, культура организации, управленческая система, квалификация сотрудников, доступные финансы и применяемые технологии. Без учёта внутренних особенностей невозможно добиться устойчивого роста, ведь именно они формируют потенциал компании по адаптации к изменениям снаружи и воплощению избранных стратегий развития. Таким образом, внутреннюю среду необходимо воспринимать как равнозначный компонент всей системы управления организацией вместе с влиянием внешней среды.

Заключение

Таким образом, успешное функционирование компании в условиях нестабильной внешней среды требует

комплексного подхода, учитывающего как внешние факторы влияния, так и внутренние ресурсы организации.

Основные выводы:

1. Современная внешняя среда характеризуется высокой степенью неопределенности и риска. Компании сталкиваются с глобализацией экономики, усилением конкуренции, изменениями в технологиях и регулировании, а также геополитической нестабильностью. Эти факторы создают множество вызовов для компаний всех размеров и сфер деятельности.
2. Для достижения устойчивого роста компании необходимо разработать эффективные стратегии и механизмы управления.

Были предложены практические рекомендации для применения механизмов устойчивого роста в реальной практике бизнеса. Эти рекомендации включают разработку системы управления рисками, внедрение инновационных решений, реорганизацию внутренней структуры компании, формирование кадровой политики и обеспечение финансовой устойчивости.

Механизмы достижения устойчивого роста являются важным инструментом успешного функционирования компании в условиях нестабильной внешней среды. Применение предложенных механизмов позволяет повысить устойчивость компании, снизить риски и обеспечить устойчивый рост в долгосрочном периоде.

Литература:

1. Каплан, Р. С. Сбалансированная система показателей / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон. — Москва: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. — 214 с.
2. Кузнецова, Е. Ю. Формирование механизма устойчивого развития предприятия / Е. Ю. Кузнецова, С. В. Кузнецов. // Вестник УрФУ. — 2018. — № 1. — С. 105–127.
3. Елкина, О. С. Концепция управления человеческим потенциалом / О. С. Елкина, С. Е. Елкин. // Наука о человеке: гуманитарные исследования. — 2016. — № 2. — С. 196–200.
4. Российские методологии и руководства Министерства промышленности и торговли РФ по вопросам технологического обновления предприятий. — Москва: Минпромторг России, 2024.
5. Строева, М. С. Разработка механизма стабильного развития организации в современных экономических условиях / М. С. Строева, А. С. Калиев, А. М. Жороева // Креативная экономика. — 2024. — Т. 18, № 8. — С. 1853–1870.
6. Сергиенко, О. В. Стратегии коммерческих организаций в предкризисных и кризисных ситуациях / О. В. Сергиенко, О. Ю. Патласов. // Вестник СибАДИ. — 2015. — № 4. — С. 170–179.
7. Методология формирования механизма устойчивого развития предприятий промышленного комплекса: монография / под общ. ред. Р. Я. Вакуленко. — Москва: ИНФРА-М, 2022. — 219 с.

Меры по стабилизации экономического положения АО «Соликамскбумпром» в связи с уменьшением объемов леса в Соликамском городском округе

Петрова Екатерина Владимировна, студент
Пермский государственный национальный исследовательский университет

В работе анализируется влияние сокращения объемов леса в Соликамском городском округе (СГО) на экономическое состояние АО «Соликамскбумпром». Дается характеристика причин уменьшения объемов леса, проанализировано влияние последствий поредения лесного массива на организацию технологического процесса изготовления бумажной про-

дукции на предприятии. Представлены возможные направления решения выделенных проблем как новые способы повышения экономической ситуации акционерного общества.

Ключевые слова: АО «Соликамскбумпром», объем леса, лесные пожары, вырубка леса, Соликамский городской округ, экономическое состояние, рентабельность продукции.

Леса имеют ключевое экономическое значение для АО «Соликамскбумпром», поскольку являются источником древесины для производства целлюлозы и бумаги. При текущем запасе 503 тыс. Га в Соликамском городском округе дальнейшее сокращение лесных ресурсов приведёт к снижению объёмов производства, уменьшению доступности бумажной продукции и росту её рыночной стоимости.

АО «Соликамскбумпром» — крупнейший потребитель и заготовитель древесины в Соликамском городском округе и Пермском крае в целом. Потребность предприятия в древесине елово-пихтовых пород, около 1,5 м³ в год. Для того чтобы обеспечить бумажное производство древесиной АО «Соликамскбумпром» в связи с тем, что лесной массив СГО стремительно сократился, начал развивать собственные лесозаготовки. На данный момент в состав компании входят 3 дочерних лесозаготовительных предприятия, которые расположены в Гайнском, Кочевском и Красновишерском районах. АО «Соликамскбумпром» арендует лесные участки с ежегодным разрешенным объемом лесопользования — 230 Га., в том числе по хвойному хозяйству — 140 Га. и развивает собственную лесозаготовку и перевозку древесины автомобильным и водным транспортом [5].

В следующем году плановые объемы поставки сырья сплавом на предприятие составляют не менее 500 тыс. м³ [5]. Для увеличения объёмов лесозаготовки планируется расширение Жисперского плотбища и подготовка сплотовочных агрегатов. Одновременно будет проведено обустройство вахтовых посёлков, включая строительство в пос. Полоустном двух общежитий, диспетчерской и столовой на 150 человек, что потребует значительных бюджетных ассигнований.

Причинами снижения уровня объёмов леса в Соликамском городском округе являются [6; 10; 11]:

— Незаконная вырубка леса. В Пермском крае, в который входит и СГО, отмечается постепенное снижение объёмов незаконных рубок. Тем не менее, они продолжают наносить значительный экономический ущерб, особенно из-за единичных случаев вырубки, которые сложно отследить.

Таблица 1. Статистика незаконной вырубки леса за 2018–2022 год (в т. ч. СГО) [1; 2; 3]

Год	Кол-во случаев незаконной вырубки	Объем незаконно заготовленной древесины, м ³	Ущерб, млн. руб
2022	282	1216,6	156,39
2021	262	1454,1	201,47
2020	319	1839,6	225,68
2019	358	2262,2	266,18
2018	364	2535,3	292,79

— Несанкционированная свалка в лесу. В Соликамском городском округе и в целом в Пермском крае в настоящий период насчитывается более 800 несанкционированных свалок, которые очень пагубно влияют на экологию и лесную местность в целом, также они приводят к вымиранию драгоценных пород деревьев.

Таблица 2. Статистика несанкционированных свалок в лесах Пермского края (в т. ч. СГО) за 2018–2022 год [1; 7]

Год	Кол-во несанкционированных свалок	Общая площадь, Га
2022	857	36,93
2021	1263	43,42
2020	972	39,15
2019	1140	42,64
2018	1093	40,91

— Лесные пожары. На территории Пермского края, включая Соликамский городской округ с годами значительно увеличилось количество лесных пожаров, что значительно сказывается на технологическом процессе Акционерного общества.

Таблица 3. Статистика лесных пожаров на территории Пермского края (в т. ч. СГО) в период с 2018 по 2022 год [1; 8]

Год	Количество пожаров	Площадь обнаружения, Га	Площадь локализации, Га	Площадь ликвидации, Га
2022	117	107,1	299,1	299,1
2021	171	207,2	1104,5	1104,5
2020	106	64,01	358,5	358,5
2019	22	17,9	73,4	73,4
2018	72	57,0	163,6	163,6

– Загрязнение окружающей среды. Экология в Пермском крае имеет рейтинг С, что означает среднюю выраженность проблемы. С каждым годом выбросов становится все меньше, но этого до сих пор недостаточно для хорошего роста деревьев.

Таблица 4. Статистика загрязнения окружающей среды на территории Пермского края (в т. ч. СГО) в период с 2018 по 2022 год [4]

Год	Выбросы стационарных источников, тыс. тонн	Выбросы от передвижных источников, тыс. тонн
2022	274	98
2021	275	101
2020	281	102
2019	293	106
2018	293	329

Все факторы, которые были перечислены выше, приводят к значительному сокращению лесного массива и ухудшению экологической ситуации в СГО. Это выражается в нарушении экосистем, сокращении запасов ценных пород древесины и снижении качества сырья для бумажного производства АО «Соликамскбумпром».

Сокращение запасов древесины и рост затрат на её добычу напрямую негативно сказываются на технологическом процессе АО «Соликамскбумпром». Это приводит к резкому удорожанию сырья и снижению конкурентоспособности предприятия из-за роста цен на конечную продукцию. Помимо этого, уменьшение объёмов лесных массивов ведёт к быстрому сокращению рабочих мест, связанных с заготовкой древесины и производством бумаги.

Изменения природной среды, которые могут быть вызваны сокращением объёмов леса, также влияют на производство бумаги в АО «Соликамскбумпром», в следствии чего могут возникнуть серьезные экологические проблемы. Все это является препятствием к получению сертификатов на ЭКО- и биоразлагаемые материалы, в связи с чем ухудшается репутация производителя и уменьшает спрос на изготавливаемую ими продукцию.

В следствии чего уменьшается объем леса, а данный фактор является серьезной проблемой, которая всегда влияет не только на экологию, но и на экономику, следовательно и на технологический процесс изготовления и обработки бумажных изделий.

Основная деятельность компании связана с производством бумажной массы и бумажно-целлюлозной продукции. В условиях сильной конкуренции на рынке бумажных изделий, оценка финансового состояния АО «Соликамскбумпром» становится актуальной для понимания текущей ситуации компании и ее перспектив на будущее.

Для того что бы понять, как влияет на АО «Соликамскбумпром» снижение объёмов леса на территории СГО, проведем анализ финансовых результатов (таблица 5) и рентабельности продукции/продаж (таблица 6) [9].

Таблица 5. Анализ финансовых результатов АО «Соликамскбумпром»

Наименование показателя	Удельный вес, %		Изменения		
	2022 год	2021 год	Абсолютное значение, тыс. руб	Темп роста, %	Удельный вес, %
Выручка	100	100	1 249 924	107,31	0
Себестоимость продаж	61,93	56,6	1 685 201	117,41	5,33
Валовая прибыль (убыток)	38,07	43,4	-435 277	94,13	-5,33

Наименование показателя	Удельный вес, %		Изменения		
	2022 год	2021 год	Абсолютное значение, тыс. руб	Темп роста, %	Удельный вес, %
Прибыль (убыток) от продаж	17,46	22,44	-632 724	83,5	-4,98
Доходы от участия в других организациях	-	-	-	-	-
Проценты к получению	0,09	0,008	15 950	1 188,74	0,082
Проценты к уплате	5,13	4,73	132 931	116,44	0,4
Прочие доходы	95,12	83,88	3 110 414	121,69	11,24
Прочие расходы	96,62	87,78	2 719 473	118,12	8,84
Прибыль (убыток) до налогообложения	10,92	13,82	-358 764	84,82	-2,9
Текущий налог на прибыль	2,6	3,22	-73 015	86,75	-0,62
В т. ч. Постоянные налоговые обязательства (активы)	0,37	1,66	-215 377	23,99	-1,29
Изменение отложенных налоговых обязательств	-	-	-	-	-
Изменение отложенных налоговых активов	-	-	-	-	-
Прочее	0,08	1,002	-155 546	9,2	-0,922
Чистая прибыль	8,23	11,6	-472 807	76,16	-3,37

Анализ показателей по периоду с 2021 по 2022 год выявил следующее: выручка выросла на 1 249 924 рублей, что говорит об эффективности работы предприятия.

Себестоимость продаж увеличилась на 1 685 201 рублей, значит, производство стало более затратно.

В 2022 году чистая прибыль снизилась на 472 807 рублей или на 3,37 % АО «Соликамскбумпром» работает, получая отрицательный финансовый результат от продаж.

Таблица 6. Анализ рентабельности продукции/продаж

Наименование показателя	Расчет и значение показателя		Изменение показателя	Интерпретация
	2022 год	2021 год		
Рентабельность объема продаж, %	$(3\ 203\ 518 * 100) / 18\ 348\ 094 = 17,46$	$(3\ 836\ 242 * 100) / 17\ 098\ 170 = 22,44$	-4,98	Темпы роста затрат опережают темпы роста выручки, темпы снижения выручки опережают темпы снижения затрат, выручка уменьшается и затраты увеличиваются
Рентабельность продаж по EBIT, %	$(2\ 004\ 492 * 100) / 18\ 348\ 094 = 10,92$	$(2\ 363\ 256 * 100) / 17\ 098\ 170 = 13,82$	-2,9	Снижение показателя свидетельствует об уменьшении прибыли предприятия с каждого рубля проданной продукции
Чистая рентабельность, %	$(1\ 510\ 779 * 100) / 18\ 348\ 094 = 8,23$	$(1\ 983\ 586 * 100) / 17\ 098\ 170 = 11,6$	-3,37	Снизилась получаемая прибыль, когда рентабельность ухудшается, причинами могут быть как уменьшение объемов реализации, так и повышение себестоимости продукции
Валовая рентабельность, %	$(6\ 985\ 020 * 100) / 18\ 348\ 094 = 38,07$	$(7\ 420\ 297 * 100) / 17\ 098\ 170 = 43,4$	-5,33	Снижение валовой рентабельности показывает уменьшение эффективности использования производственных фондов, выраженной в увеличении затрат на выпуск продукции
Рентабельность реализованной продукции (затратоотдача), %	$(3\ 203\ 518 * 100) / (11\ 363\ 074 + 3\ 096\ 709 + 684\ 793) = 21,15$	$(3\ 836\ 242 * 100) / (9\ 677\ 873 + 2\ 994\ 980 + 589\ 075) = 28,93$	-7,78	Темпы роста затрат опережают темпы роста выручки, темпы снижения выручки опережают темпы снижения затрат, выручка уменьшается и затраты увеличиваются

Анализ рентабельности продукции/продаж по периоду с 2021 по 2022 год показал, что все показатели рентабельности снизились.

Показатель рентабельности, рассчитанный как отношение прибыли до процентов к уплате и налогообложения (ЕВИТ) к выручке организации, за 2022 год составил 10,92 %. Это значит, что в каждом рубле выручки организации содержалось 10,9 коп. прибыли до налогообложения и процентов к уплате.

В 2022 году показатель валовой рентабельности снизился на 5,33, что говорит о сильном ухудшении ситуации на рынке и снижении цен, на которые вынуждена была пойти компания в целях стимулирования сбыта.

АО «Соликамскбумпром» вносит значительный вклад в экономику региона, обеспечивая тысячи рабочих мест. Однако сокращение объёмов леса в Соликамском городском округе серьёзно угрожает развитию предприятия и занятости, что подтверждено расчётами. (таблица 5,6).

Далее мы рассмотрим эффективные пути (направлениями) преодоления снижения экономического состояния АО «Соликамскбумпром» по причине сокращения объёмов леса в Соликамском городском округе:

1. Привлечение средств на развитие технологии вторичной переработки сырья. Одним из возможных путей преодоления снижения экономического состояния АО «Соликамскбумпром» является привлечение средств на развитие технологий вторичной переработки древесины и использования растительного сырья (например, бамбука), что позволит компании снизить свою зависимость от лесов.

2. Развитие рынков сбыта. Он позволяет преодолеть снижение экономического состояния АО «Соликамскбумпром» — развитие рынков сбыта. Компания может рассмотреть возможность развития экспорта своей продукции и привлечения новых партнеров, что позволит компании увеличить свои доходы и снизить свою зависимость от рынка внутри страны.

3. Увеличение лесохозяйственных площадей. Предприятие может направить обращение властям с запросом на выделение новых лесных участков, которые в последствии могут быть использованы для дальнейшего производства бумаги и иной бумажной продукции. Это позволит компании увеличить поставки вторичного сырья и сохранить производственный процесс.

4. Выделение бюджета на посадку новых деревьев. Посадка новых деревьев и организация лесовосстановления участков, которые уже были вырублены. Позволит компании сократить затраты на технику и организацию зон проживания для работников, которые на данный момент занимаются лесозаготовкой в других регионах.

5. Разработка новых эффективных методов лесозаготовки. Разработка экономически эффективных методов лесозаготовок и предотвращение нанесения ущерба окружающей среде при этом.

6. Совершенствование механизмов учета и методов оценки лесных ресурсов. Совершенствование механизмов учета объёмов леса позволит с большей точностью контролировать объем леса, сэкономит время и силы, снизит количество ошибок, в свою очередь точный и своевременный учет позволит эффективнее его использовать, в связи с этим обеспечивается увеличение объёмов добычи и продажи леса.

Таким образом, преодоление кризиса требует совместных действий власти, предприятия и лесничества. Ключевыми направлениями являются развитие альтернативных источников сырья, расширение рынков сбыта, увеличение лесохозяйственных площадей и внедрение современных методов лесозаготовки и учёта ресурсов для обеспечения экономической стабильности АО «Соликамскбумпром».

Выводы

Основными причинами сокращения объёмов леса в Соликамском городском округе, негативно влияющими на технологический процесс АО «Соликамскбумпром», являются незаконные рубки, лесные пожары, чрезмерная эксплуатация и ненадлежащее лесопользование. Эти факторы приводят к росту затрат на сырьё, удорожанию готовой продукции и, как следствие, снижению конкурентоспособности предприятия.

Анализ финансовых результатов АО «Соликамскбумпром» показал, что сокращение сырьевых ресурсов в Соликамском округе привело к росту себестоимости и повышению затратоемкости производства. В результате чистая прибыль снизилась, и предприятие получило убыток от продаж.

Эффективными мерами преодоления снижения экономического состояния АО «Соликамскбумпром» ввиду сокращения объёмов леса в Соликамском городском округе могут быть следующие направления: привлечение средств на развитие технологии вторичной переработки сырья, развитие рынков сбыта, увеличение лесохозяйственных площадей, выделение бюджета на посадку новых деревьев, разработка новых эффективных методов лесозаготовки, совершенствование механизмов учета и методов оценки лесных ресурсов.

Литература:

1. Министерство природных ресурсов, лесного хозяйства и экологии Пермского края [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://priroda.permkrai.ru/deyatelnost/okhrana-zashchita-i-nadzor-v-lesakh/svedeniya-o-lesnykh-pozharakh>

2. TASS [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://tass.ru/proisshestviya/12917973>
3. РБК [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://perm.rbc.ru/perm/freenews/633ac0409a794745a00ff730>
4. Tochno.st [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://tochno.st/problems/ecology/regions/permskiy_kray
5. Сайт АО «Соликамскбумпром» [Электронный ресурс]. — Режим доступа: — <https://www.solbum.ru>
6. Природа мира [Электронный ресурс]. — Режим доступа: — <https://natworld.info/nauki-o-prirode/obezlesenie-opredelenie-tempy-borba-i-vred>
7. ГИЭП [Электронный ресурс]. — Режим доступа: — <https://giep.permkrai.ru/deyatelnost/nesanktsionirovannye-svalki>
8. Непермь [Электронный ресурс]. — Режим доступа: — <https://neperm.ru/bukvyi/nepermskie-novosti/2022/08/24/pod-solikamskom-ostanovlen-lesnoj-pozhar/>
9. Аудит-ит [Электронный ресурс]. — Режим доступа: — https://www.audit-it.ru/buh_otchet/5919470121_ao-solikamskbumprom
10. Лесонлайн [Электронный ресурс]. — Режим доступа: — <https://www.lesonline.ru/news/?n=408180>
11. Леспром [Электронный ресурс]. — Режим доступа: — <https://www.lesprom.com/ru/news>

Налогообложение цифровой экономики в России

Салтыкова Софьяна Николаевна, студент
Московский гуманитарный университет

В статье рассматриваются ключевые проблемы и перспективы налогообложения цифровой экономики в Российской Федерации. Анализируется влияние цифровизации экономики на налоговую систему, особенности администрирования налогов в экосистеме цифровой экономики, а также международный контекст и российская практика регулирования. В результате выявлены основные вызовы: определение налоговой базы в цифровой среде, трансграничный характер деятельности цифровых платформ, стимулы и риски налоговой оптимизации. Сделаны предложения по адаптации налоговой политики России с целью повышения ее эффективности в условиях цифровой трансформации экономики.

Ключевые слова: цифровая экономика, налогообложение, налоговое администрирование, цифровые платформы, Россия.

Введение

Цифровая экономика становится неотъемлемой частью социально-экономического развития государств, включая Россию. Рост цифровых платформ, электронной торговли, облачных сервисов и цифровых финансовых активов изменяет традиционные механизмы хозяйствования и создает новые вызовы для налоговой системы. Традиционные инструменты налогообложения оказываются недостаточно эффективными, что требует переосмысления налоговой базы, ставок, административных процедур и международного сотрудничества.

Цель исследования — выявить основные проблемы и направления развития налогообложения цифровой экономики в России, а также предложить рекомендации по совершенствованию налоговой политики и администрирования.

Задачи исследования

1. Обзор международных и российских подходов к налогообложению цифровой экономики.
2. Анализ состояния цифровизации налогового администрирования в РФ.
3. Выявление ключевых вызовов и рисков.
4. Формулирование рекомендаций для российского контекста.

Обзор литературы

Международные исследования показывают, что цифровая экономика создает новые виды доходов и активов, которые сложно классифицировать и администрировать традиционными налоговыми инструментами. Организация экономического сотрудничества и развития (OECD) рассматривает необходимость адаптации налоговых систем к трансграничной цифровой деятельности платформ [1].

В европейской практике применяется цифровой налог на услуги и расширенные правила трансфертного ценообразования. В российской научной литературе подчеркивается, что цифровизация налогового администрирования повышает эффективность системы. В работе Чупраковой К. Е. и Цепелева О. А. отмечается, что цифровые платформы и информационные технологии изменяют структуру налоговой базы и требуют перераспределения налоговых прав [3].

Методология исследования

Применены методы анализа и синтеза, индукции и дедукции, сравнительно-правовой метод. В качестве эмпирической базы использованы официальные данные по развитию цифровой экономики, публикации по ци-

фровизации налогового администрирования в РФ, зарубежные практики налогообложения цифровой экономики.

Ограничением исследования является неполнота открытых статистических данных по цифровым платформам и новым формам цифровых активов.

Анализ текущего состояния и проблематика

Цифровизация налогового администрирования

ФНС внедрила систему «Налог3», объединяющую данные налогоплательщиков и автоматизирующую процессы [5]. В 2026 году бюджетные ассигнования на цифровизацию ФНС составят около 82,36 млрд руб. [6]. Это повышает точность данных, снижает издержки администрирования и выявляет уклонение от налогообложения.

Налоговая база цифровой экономики

Цифровая экономика характеризуется высокой мобильностью капитала, отсутствием физической привязки и трансграничным характером деятельности. Это усложняет определение налогового резидентства, источника дохода и базы для налогообложения. В России требуется пересмотр налоговой базы и категорий доходов от цифровых платформ и цифровых финансовых активов [2].

Проблемы и риски

- Неопределенность налогового статуса цифровых платформ.
- Преобладание традиционных инструментов без адаптации к новым цифровым формам хозяйствования.
- Разнообразие международных правил, что создает риск двойного налогообложения.

Литература:

1. Шохин С. О., Кудряшова Е. В., Шашкова А. В. Налогообложение цифровой экономики: конец оптимизма // Международные процессы. 2021. Т. 19, № 2. С. 138–150.
2. Козырев А. Н. Стоимость и налогообложение в цифровой экономике: доклад на Ученом совете ЦЭМИ РАН. 2017.
3. Чупракова К. Е., Цепелев О. А. Роль налогообложения в развитии цифровой экономики // Валютное регулирование. Валютный контроль. 2022. № 8.
4. Викторова Н. Г., Евстигнеев Е. Н. Налоговая экосистема как элемент цифровой экономики: системно-интегральный подход к построению // Экономика. Профессия. Бизнес. 2022. № 2. С. 28–33. URL: <https://journal.asu.ru/ec/article/view/epb202218>
5. Смирнова, Е. Как налоговая следит за бизнесом / Е. Смирнова. — Текст : электронный // Audit-it : [сайт]. — URL: <https://www.audit-it.ru/articles/account/court/a53/1120224.html?ysclid=mhkvf4fegt690811148> (дата обращения: 04.11.2025).
6. Мосолкина, Д. ФНС потратит на закупку и создание информсистем больше других ведомств / Д. Мосолкина, М. Арялина. — Текст : электронный // Ведомости : [сайт]. — URL: <https://www.vedomosti.ru/economics/articles/2025/10/20/1148094-fns-potratit-na-zakupku-i-sozdanie-informsistem-bolshe-drugih?ysclid=mhkv5xeli471166664> (дата обращения: 04.11.2025).

— Административная нагрузка и сложности правоприменения, включая контроль за криптовалютами и доходами от цифровых сервисов.

Перспективы и российский контекст

Доходы российских IT-компаний по итогам III квартала 2025 года выросли на 15 % по сравнению с аналогичным периодом предыдущего года — до 2,5 трлн руб. Доля налоговых поступлений от IT-сектора — 4,9 %. Это подчеркивает растущую значимость цифрового сектора для бюджета и необходимость адекватного налогового регулирования.

Рекомендации по совершенствованию

1. Создание четкой классификации компонентов цифровой экономики и видов цифровой деятельности.
2. Адаптация международных стандартов и участие в глобальных инициативах OECD/G20.
3. Совершенствование цифрового администрирования и интеграция данных различных ведомств.
4. Обеспечение справедливости при налогообложении цифровых и традиционных компаний.
5. Разработка прозрачных и контролируемых налоговых стимулов для цифровых стартапов.

Заключение

Налогообложение цифровой экономики в России находится на этапе становления. Цифровизация администрирования достигла определенных результатов (внедрены такие платформы, как личный кабинет налогоплательщика, система электронного документооборота, развивается система «Налог-3»), однако налоговая система пока не полностью адаптирована к трансформированным бизнес-моделям цифровых платформ. Для дальнейшего развития необходима гибкость налоговой политики, усиление цифрового администрирования и развитие международного сотрудничества.

Стратегическое управление развитием учреждений в области обеспечения пожарной безопасности на региональном и местном уровне

Стуканов-Озимко Олег Петрович, слушатель

Санкт-Петербургский университет Государственной противопожарной службы МЧС России

В статье рассматриваются особенности стратегического управления развитием учреждений пожарной безопасности на региональном и местном уровнях. Подчеркивается переход к проактивной модели управления, внедрение цифровых и геоинформационных технологий, совершенствование нормативно-правовой базы и механизмов межведомственного взаимодействия. Отмечается значение оценки эффективности, программно-целевого подхода, государственно-частного партнерства и развития кадрового потенциала.

Ключевые слова: стратегическое управление, пожарная безопасность, региональный уровень, цифровизация, геоинформационные технологии, эффективность, кадровый потенциал.

Стратегическое управление развитием учреждений, обеспечивающих пожарную безопасность на региональном и местном уровнях, представляет собой системообразующий элемент всей государственной политики в области защиты населения и территорий от чрезвычайных ситуаций. Оно включает разработку и реализацию долгосрочных планов, направленных на укрепление материально-технической базы пожарно-спасательных подразделений, совершенствование кадрового потенциала, повышение уровня профессиональной подготовки сотрудников, внедрение современных цифровых и аналитических технологий в процесс прогнозирования и предотвращения пожаров. Основная цель такого управления заключается в обеспечении устойчивого, непрерывного и эффективного функционирования подразделений, которые несут ответственность за охрану жизни, здоровья граждан и имущества, а также за минимизацию последствий чрезвычайных ситуаций. Реализация этих задач предполагает тесное взаимодействие между органами государственной власти, органами местного самоуправления, общественными организациями и бизнес-структурами, участвующими в обеспечении пожарной безопасности [1, с. 6].

Современные тенденции стратегического управления пожарной безопасностью в России характеризуются переходом от преимущественно реактивной модели, основанной на ликвидации последствий пожаров, к проактивной модели, ориентированной на прогнозирование, предупреждение и минимизацию рисков. Для достижения этого требуются комплексные подходы, включающие использование геоинформационных систем, технологий моделирования пожароопасных ситуаций, систем дистанционного мониторинга и интеллектуальной аналитики. На основе анализа потенциальных угроз формируются долгосрочные прогнозы, разрабатываются сценарии реагирования и определяется оптимальное распределение ресурсов. Таким образом, стратегическое управление перестает быть только административным процессом и становится инструментом научно обоснованного планирования, обеспечивающим баланс между затратами и эффективностью принимаемых решений.

В последние годы в Российской Федерации ведется активное совершенствование нормативно-правовой базы, регулирующей деятельность в сфере пожарной безопасности. Приняты новые стандарты технического оснащения пожарных подразделений, обновлены правила аттестации персонала, введены требования к цифровизации процессов управления и отчетности. Важное место занимает развитие организационных механизмов межведомственного взаимодействия, направленных на объединение усилий федеральных и региональных структур в обеспечении пожарной безопасности. Государственная политика ориентирована на формирование адаптивных, устойчивых систем управления, способных оперативно реагировать на изменяющиеся социально-экономические, природно-климатические и техногенные условия.

Особое внимание в стратегическом управлении уделяется системе оценки эффективности деятельности региональных и муниципальных учреждений пожарной охраны. Формируются показатели результативности, которые позволяют объективно измерять уровень готовности подразделений и качество их работы. Среди ключевых индикаторов — уровень укомплектованности и боеготовности сил и средств, время реагирования на вызовы, доля оперативных выездов, завершившихся успешным предотвращением распространения огня, степень технического оснащения современными средствами пожаротушения, а также показатели профилактической и просветительской работы с населением. Кроме того, в число приоритетных направлений включается повышение информированности граждан о правилах пожарной безопасности, развитие добровольного пожарного движения и вовлечение общественности в профилактическую деятельность [2, с. 60].

Стратегическое управление развитием системы пожарной безопасности на региональном и местном уровнях является неотъемлемым условием эффективного функционирования государственной системы защиты населения. Его результативность напрямую зависит от согласованности действий всех уровней власти, научной обоснованности принимаемых решений и готовности оперативно адаптироваться к новым вызовам и угрозам.

Экономический аспект стратегического управления имеет особое значение, поскольку от рационального распределения ресурсов напрямую зависит эффективность реализации государственных программ. Финансирование мероприятий по обеспечению пожарной безопасности должно базироваться на принципах приоритетности, адресности и экономической целесообразности. В условиях ограниченности бюджетных средств растёт значение программно-целевого подхода и внедрения механизмов государственно-частного партнёрства [3, с. 117]. Такие формы взаимодействия позволяют привлекать внебюджетные инвестиции и стимулировать внедрение инновационных решений в сфере пожарной безопасности.

Одним из ключевых направлений совершенствования стратегического управления является внедрение цифровых и геоинформационных технологий. Применение аналитических платформ и автоматизированных систем мониторинга обеспечивает сбор и обработку данных о состоянии пожарной обстановки в режиме реального времени. Это позволяет повысить оперативность принятия решений и проводить пространственный анализ рисков, выявлять наиболее уязвимые территории и прогнозировать развитие чрезвычайных ситуаций [4, с. 21].

Геоинформационное картографирование становится инструментом стратегического планирования, который помогает оптимизировать размещение пожарных частей, маршруты выезда и зоны ответственности подразделений. Современные исследования подтверждают эффективность пространственного анализа при стратегическом управлении пожарной безопасностью [5, с. 167].

Научные исследования в области пожарной безопасности указывают на необходимость интеграции экономических, технических и управленческих подходов в единую систему стратегического управления. Применение методов математического моделирования, вероятностного анализа и многокритериальной оценки позволяет более точно определять приоритеты финансирования и повышать результативность профилактических мероприятий [6, с. 41]. Такие подходы способствуют

минимизации рисков и обеспечивают устойчивость функционирования региональных систем пожарной безопасности.

Особое внимание уделяется развитию кадрового потенциала и профессиональной подготовке сотрудников пожарных подразделений. Эффективное стратегическое управление невозможно без высококвалифицированных специалистов, способных применять современные технологии и управленческие инструменты [7, с. 95]. В этой связи важное значение имеют программы повышения квалификации, а также внедрение системы непрерывного профессионального образования.

Подготовка руководящих кадров должна учитывать особенности стратегического планирования и принципы риск-ориентированного подхода. Не менее значимым направлением является совершенствование системы стратегического контроля и оценки эффективности реализации программ [8, с. 22]. Для этого используются количественные и качественные показатели, отражающие динамику снижения пожарных рисков, уровень материально-технического обеспечения и показатели социальной защищённости персонала.

На основе анализа данных формируются управленческие решения, направленные на корректировку стратегий и планов развития. Таким образом, управление становится не только реактивным, но и предиктивным, способным предвосхищать возможные угрозы [9, с. 33]. Важным инструментом повышения эффективности стратегического управления является научное сопровождение государственных программ.

Результаты исследований показывают, что тесное взаимодействие между научными учреждениями, органами власти и бизнесом способствует созданию инновационной среды, в которой разрабатываются и внедряются новые подходы к обеспечению пожарной безопасности [10, с. 108]. Проведение научно-практических конференций и публикация тематических сборников по вопросам стратегического управления позволяют обмениваться передовым опытом и формировать единое научное пространство в сфере гражданской защиты.

Литература

1. Барановский А. С. Принципиальные проблемы применения расчёта пожарного риска: необходимость и возможности его оптимизации // Пожаровзрывобезопасность / Fire and Explosion Safety. — 2024. — Т. 33. — № 2. — С. 5–14.
2. Брушлинский Н. Н., Соколов С. В., Григорьева М. П., Вагнер П. Моделирование в области обеспечения пожарной безопасности: обзор // Пожаровзрывобезопасность / Fire and Explosion Safety. — 2023. — Т. 32. — № 1. — С. 57–68.
3. Джалолов А. Ш. Показатели эффективности противопожарной защиты в регионах // Сибирский пожарно-спасательный вестник. — 2024. — № 3 (34). — С. 116–124.
4. Жукова Л. А. Вопросы стратегического планирования сферы деятельности МЧС России // Теория и практика стратегического планирования МЧС. — 2022. — С. 18–25.
5. Ложкарев А. И., Газизова Ю. С., Петухова Т. Н., Пругина Е. И. Пожарная безопасность в контексте Стратегии национальной безопасности Российской Федерации 2021 года // Сибирский пожарно-спасательный вестник. — 2023. — № 1 (28). — С. 166–173.
6. Малютин О. С. Обзор подходов, методов и алгоритмов обоснования решений в области обеспечения пожарной безопасности // Пожаровзрывобезопасность / Fire and Explosion Safety. — 2023. — № 3. — С. 38–45.

7. Новгородов В. С., Воронкин Е. Ю. Использование геоинформационного картографирования и компьютерных технологий в сфере учёта пожарной безопасности на территории субъектов РФ // Вестник СГУГиТ. — 2024. — Т. 29. — № 4. — С. 91–101.
8. Пожарная безопасность: современные вызовы. Проблемы и пути решения: материалы Всероссийской научно-практической конференции (Санкт-Петербург, 26.04.2022). — СПб: СПб ун-т ГПС МЧС России, 2022. — 246 с.
9. Тимофеева С. С. и др. Природные и техногенные риски Южного Прибайкалья // Проблемы анализа риска. — 2022. — Т. 19. — № 3. — С. 30–36.
10. Хабибулин Р. Ш., Тараканов Д. В. Многокритериальный анализ пожарных рисков: модель количественной важности «один ко многим» // Технологии техносферной безопасности. — 2023. — Вып. 3 (101). — С. 105–113.

Совершенствование государственного управления сферой жилищно-коммунального хозяйства (на примере префектуры Северо-Восточного административного округа города Москвы)

Тацитова Злата Олеговна, студент магистратуры
Московский международный университет

Жилищно-коммунальное хозяйство (ЖКХ) остаётся одной из наиболее социально значимых и проблемных сфер в Российской Федерации. Цель исследования — разработка научно обоснованных и практико-ориентированных предложений по совершенствованию системы государственного управления сферой ЖКХ на уровне префектуры административного округа мегаполиса на примере Северо-Восточного административного округа (СВАО) города Москвы. На основе проведённого анализа предложены конкретные направления совершенствования управления, сгруппированные по трём блокам: организационно-управленческие меры, технологические меры и коммуникационные меры. Реализация предложенного комплекса мер позволит перейти от реактивной к проактивной модели управления ЖКХ в префектуре СВАО, повысит открытость и подотчётность управляющих организаций, сократит количество аварийных ситуаций и в конечном итоге повысит уровень удовлетворённости жителей округа качеством жилищно-коммунальных услуг.

Ключевые слова: государственное управление, жилищно-коммунальное хозяйство, префектура, управляющие организации, цифровизация ЖКХ, муниципальное управление

Improving Public Administration in the Housing and Utilities Sector (Based on the Prefecture of the North-Eastern Administrative District of Moscow)

Housing and utilities (HUS) remains one of the most socially significant and problematic areas in the Russian Federation. The objective of this study is to develop scientifically sound and practice-oriented proposals for improving the public administration system in HUS at the prefecture level of a metropolitan administrative district, using the North-Eastern Administrative District (SVAO) of Moscow as an example. Based on the analysis, specific areas for management improvement are proposed, grouped into three blocks: organizational and managerial measures, technological measures, and communication measures. Implementation of the proposed set of measures will enable a transition from a reactive to a proactive model of HUS management in the SVAO prefecture, increase the openness and accountability of management organizations, reduce the number of emergency situations, and ultimately improve the level of satisfaction of residents with the quality of housing and utilities services.

Keywords: public administration, housing and communal services, prefecture, management organizations, digitalization of housing and communal services, municipal administration

Введение

Актуальность темы совершенствования государственного управления в сфере жилищно-коммунального хозяйства (ЖКХ) обусловлена его стратегической значимостью для обеспечения национальной безопасности и социального благополучия. ЖКХ представляет собой один из наиболее сложных и проблемных сегментов рос-

сийской экономики, характеризующийся высокой степенью износа основных фондов, дефицитом инвестиционных ресурсов и сохраняющимся низким уровнем удовлетворённости населения качеством предоставляемых услуг [1]. Несмотря на последовательный курс на реформирование отрасли, заданный на федеральном уровне, практическая реализация преобразований в решающей степени зависит от эффективности работы ор-

ганов власти на местах, в особенности в крупных городских агломерациях.

Особую значимость вопросы управления ЖКХ приобретают в контексте мегаполисов, где сконцентрированы огромные материальные активы и проживает значительная часть населения. Город Москва как субъект Российской Федерации и столица демонстрирует уникальный опыт организации жилищно-коммунального комплекса, основанный на централизованной системе управления, ключевым звеном которой являются префектуры административных округов. В этой связи исследование деятельности префектур, в частности Северо-Восточного административного округа (СВАО), представляется крайне важным для выявления как типичных проблем, так и успешных управленческих практик. СВАО является одним из крупнейших округов Москвы с разнородной структурой жилищного фонда, что позволяет рассматривать его в качестве репрезентативной модели для анализа [2].

Целью настоящего исследования является разработка научно обоснованных предложений и практических рекомендаций по совершенствованию системы государственного управления жилищно-коммунальным хозяйством на уровне префектуры административного округа на примере СВАО г. Москвы.

Теоретико-методологические основы и модель управления ЖКХ в СВАО

Эффективность управления жилищно-коммунальным хозяйством в современном мегаполисе напрямую зависит от чёткости распределения полномочий между уровнями власти и используемого методологического аппарата. Система государственного управления ЖКХ в Москве характеризуется выраженной вертикалью, сочетающей централизацию стратегического планирования и децентрализацию оперативного управления. Высшим органом исполнительной власти, определяющим политику в данной сфере, является Департамент жилищно-коммунального хозяйства города Москвы, который формирует единые стандарты обслуживания, утверждает тарифы и координирует реализацию капитального ремонта [2]. Однако именно на уровне административных округов, в лице префектур, происходит практическая реализация этих установок. Префектура Северо-Восточного административного округа выступает ключевым звеном, обеспечивающим взаимодействие между городскими властями, управляющими организациями (УК) и населением.

Анализ текущего состояния и проблем управления ЖКХ в префектуре СВАО

Жилищный фонд Северо-Восточного административного округа характеризуется значительной неоднородностью, что предопределяет комплекс управленческих вызовов. В СВАО ведётся активное строительство нового

жилья, что создаёт диверсифицированную среду для управляющих компаний, вынужденных работать с разными типами инфраструктуры. Наиболее критичной проблемой остаётся высокий уровень износа инженерных систем, в частности, сетей теплоснабжения и водопровода, который в отдельных районах округа, таких как Отрадное и Марфино, превышает 60–70 % [2]. Это приводит к регулярным аварийным ситуациям, особенно в период подготовки к осенне-зимнему сезону, и формирует значительную нагрузку на бюджет округа и города для их ликвидации.

Проведённый анализ позволил структурировать ключевые проблемы в управленческой деятельности префектуры СВАО по нескольким направлениям. К организационным проблемам относится слабая координация между множеством управляющих организаций, действующих на территории округа. Отсутствие единой цифровой платформы для мониторинга их деятельности в режиме реального времени затрудняет для префектуры оперативное вмешательство и превентивное решение проблем. Финансово-экономические проблемы проявляются в хроническом дефиците финансирования капитального ремонта в домах старого фонда, а также в сохраняющейся высокой доле неплатежей со стороны населения, что негативно сказывается на экономической устойчивости УК [3]. Технологическое отставание выражается в неравномерном внедрении цифровых решений, таких как «умные» счётчики и системы диспетчеризации. Если в новостройках они устанавливаются повсеместно, то в домах старого фонда их внедрение носит фрагментарный характер.

Основные направления совершенствования системы управления ЖКХ в префектуре СВАО

На основе проведённого анализа проблемных зон представляется целесообразным предложить комплекс мер, направленных на совершенствование системы управления жилищно-коммунальным хозяйством префектуры СВАО.

В рамках организационно-управленческого направления ключевой мерой является создание при префектуре СВАО единого Центра управления жилищно-коммунальным хозяйством (ЦУ ЖКХ). Такой центр должен функционировать на основе цифровой платформы, аккумулирующей данные от всех управляющих организаций округа в режиме реального времени: о проводимых работах, аварийных заявках, показаниях общедомовых приборов учёта, исполнении предписаний и рейтингах на портале «Наш город». Это позволит перейти от реагирования на уже произошедшие инциденты к проактивному управлению, основанному на прогнозировании и предупреждении рисков [4]. Второй важной мерой в данном блоке является формализация и внедрение системы ключевых показателей эффективности (KPI) для управляющих организаций, работающих на территории округа. Эти KPI должны быть привязаны к объективным данным

платформы ЦУ ЖКХ и оценкам жителей на портале «Наш город» и могут включать такие параметры, как среднее время устранения аварии, процент выполнения плановых работ, доля своевременно оплаченных счетов за ресурсы и динамика снижения количества жалоб. Результаты оценки КРІ могут быть использованы префектурой в качестве основания для рекомендаций собственникам при выборе УК и распределении муниципального заказа [5].

Технологическое направление совершенствования предполагает ускоренную цифровизацию процессов. Во-первых, необходима программа массового внедрения «умных» счётчиков с автоматической передачей показаний, интегрированных в Единую информационно-аналитическую систему ЖКХ Москвы. Это не только снизит трудозатраты и исключит человеческий фактор при расчётах, но и предоставит префектуре и ресурсоснабжающим организациям точные данные для анализа потребления и выявления потерь. Во-вторых, для повышения доступности услуг и коммуникации целесообразно разработать и внедрить специализированное мобильное приложение префектуры СВАО.

Коммуникационное направление призвано преодолеть существующий разрыв между властью, управляющими организациями и жителями. Для этого необходимо реализовать программу просвещения собственников «Школа грамотного собственника» на базе районных управ. В рамках такой школы специалисты префектуры, юристы и эксперты в сфере ЖКХ могли бы разъяснять жителям их права и обязанности, механизмы взаимодействия с УК и порядок контроля за качеством услуг [6]. Другой действенной мерой является внедрение практики проведения регулярных (ежеквартальных) публичных отчётов руководителей префектуры и директоров круп-

нейших УК перед жителями округа в онлайн и офлайн-форматах. Такая практика повысит прозрачность деятельности и уровень публичной подотчётности управляющих организаций.

Заключение

Проведённое исследование позволило сделать ряд выводов, свидетельствующих о необходимости модернизации системы государственного управления жилищно-коммунальным хозяйством на уровне префектуры Северо-Восточного административного округа. Установлено, что, несмотря на общую централизацию управления ЖКХ в Москве, на окружном уровне сохраняется комплекс системных проблем. К ним относятся: недостаточная координация между множеством управляющих организаций, высокий уровень износа инфраструктуры в районах старой застройки, технологическое отставание в части внедрения цифровых решений и низкая эффективность существующих каналов обратной связи с населением.

В качестве решения предложен комплекс взаимосвязанных мер, включающий создание Центра управления ЖКХ для проактивного мониторинга, внедрение системы КРІ для УК, ускоренную цифровизацию путём установки интеллектуальных приборов учёта и разработки мобильного приложения, а также активизацию работы с населением через образовательные программы и публичную отчётность. Ожидается, что реализация предложенных мероприятий позволит перейти от реактивной модели управления, основанной на ликвидации последствий аварий и реагировании на жалобы, к проактивной, нацеленной на прогнозирование и предупреждение проблем.

Литература:

1. Шеина, С. Г. Изменения урбанистической парадигмы начала XXI века в России / С. Г. Шеина, Е. А. Олейник // Инженерный вестник Дона. — 2022. — № 12 (96). — С. 476–486.
2. Отчётность на 1 января 2023 г. / Департамент жилищно-коммунального хозяйства города Москвы. — URL: <https://www.mos.ru/dgkh/documents/other-pages/finansovaya-otchetnost/view/284599220/> (дата обращения: 17.10.2024).
3. Фесуненко, А. А. Повышение эффективности жилищно-коммунального хозяйства на основе современных управленческих решений / А. А. Фесуненко // Молодой ученый. — 2023. — № 46 (493). — С. 136–139.
4. Мутотопов, Р. Х. Цифровизация жилищно-коммунальной сферы: современные тенденции, проблемы и мировая практика / Р. Х. Мутотопов // Естественно-гуманитарные исследования. — 2022. — № 2 (40). — С. 206–213.
5. Родин, О. А. Современные механизмы управления жилищно-коммунальным хозяйством муниципального образования / О. А. Родин // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. — 2023. — № 11–2 (86). — С. 145–147.
6. Ряховская, А. Н. Теория крайностей в действии: внедрение саморегулирования в ЖКХ / А. Н. Ряховская // Проблемы современной экономики. — 2011. — № 1. — С. 260–263.

Актуальные проблемы учетно-аналитического обеспечения управления дебиторской и кредиторской задолженностью

Хритonenко Алина Алексеевна, студент магистратуры

Научный руководитель: Устинова Яна Игоревна, доктор экономических наук, доцент

Новосибирский государственный университет экономики и управления

В статье раскрываются основные особенности учетно-аналитического обеспечения управления дебиторской и кредиторской задолженностью путем рассмотрения основных методов и расчета коэффициентов оборачиваемости для наиболее точного анализа устойчивости финансового состояния предприятия.

Ключевые слова: дебиторская задолженность, кредиторская задолженность, учетно-аналитическое обеспечение.

Проблема эффективного учета и анализа дебиторской и кредиторской задолженности приобретает особую значимость в современных условиях нестабильной экономики и усиления конкуренции на рынке товаров и услуг. Учетно-аналитическое обеспечение является основой принятия управленческих решений, направленных на минимизацию рисков неплатежеспособности контрагентов и повышение финансовой устойчивости организации.

Управление задолженностью — это комплекс мероприятий, направленных на контроль, оптимизацию и снижение долговых обязательств организации или физического лица. Оно включает в себя мониторинг текущих долгов, разработку стратегии погашения задолженности, переговоры с кредиторами, реструктуризацию долга, предотвращение просрочек платежей и минимизацию финансовых рисков.

Недостатки в учетно-аналитическом обеспечении управления задолженностью в условиях высокой конкуренции могут привести к финансовым потерям, нарушениям обязательств и риску банкротства, подчеркивая важность качественного учета и анализа.

Дебиторская и кредиторская задолженности необходимы для анализа финансового состояния компании, а также для выявления резервов их наилучшего использования. Для благоприятного функционирования фирмы и получения стабильной выручки, многие крупные организации заинтересованы в создании данной системы.

Среди существенных проблем учетно-аналитического сопровождения процессов управления дебиторской и кредиторской задолженностью выделяются следующие аспекты:

1. Невозможность рассчитать экономическую выгоду от предоставления коммерческого кредита контрагентам.
2. Отсутствие слаженного механизма предоставления коммерческих кредитов
3. Нерегулярное проведение процедур взыскания просроченной дебиторской задолженности.

Ключевым элементом управления дебиторской задолженностью выступает снижение потенциальных рисков.

Можно выделить несколько методов для минимизации рисков, связанных с дебиторской задолженностью. К ним относятся:

1. Оценка кредитоспособности клиента. Перед началом сотрудничества важно провести тщательную проверку платежеспособности будущего покупателя, используя отчетные документы, аудиторские заключения, банковские справки и рекомендации третьих лиц.

2. Заключение договора с четкими условиями оплаты. Следует предусмотреть в договоре условия поставки товара, сроки оплаты, ответственность за просрочку, санкции за несвоевременную оплату и способы разрешения споров.

3. Использование страхования рисков. Страхование коммерческих рисков позволяет компенсировать убытки, возникающие в результате неоплаты счетов клиентом.

4. Контроль состояния задолженности. Регулярный мониторинг состояния дебиторской задолженности помогает выявлять проблемные долги на ранних этапах и предпринимать необходимые меры по их возврату.

5. Применение факторинга. Продажа дебиторской задолженности специализированным компаниям-факторинговым фирмам снижает нагрузку на компанию и обеспечивает быстрый приток денежных средств.

Согласно изменениям, введенным приказом Минфина России от 24 декабря 2010 года № 186н в положение по ведению бухгалтерского учета и отчетности, утвержденное приказом Минфина РФ от 29 июля 1998 года № 34н, организации обязаны формировать резервы по сомнительным долгам начиная с отчетности за 2011 год, лишившись возможности самостоятельно решать, создавать такие резервы или нет.

Резерв формируется для сомнительной дебиторской задолженности, возникшей по разным основаниям, таким как договоры займа, авансы, штрафы, обязательства по поручительству, проценты по займам и другие. Фирмы могут самостоятельно определить вероятность невозврата дебиторской задолженности различными способами:

- 1) расчёт резерва в процентах в зависимости от длительности неуплаты;
- 2) использование статистических данных за предыдущие периоды;
- 3) проведение экспертной оценки исходя из каждого долга по каждому контрагенту.

Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности является одним из показателей эффективности

деятельности организации. Для его расчета необходимо уметь применять вышеуказанные методы, которые используются в работе и уметь объективно оценивать эффективность использования этих методов.

$$K_{об}(ДЗ) = \frac{В}{ДЗ}$$

где В — выручка,

ДЗ — среднегодовая величина дебиторской задолженности.

Для определения среднегодовой дебиторской задолженности используется следующая формула:

$$ДЗ = \frac{ДЗ_{н.г.} + ДЗ_{к.г.}}{2}$$

где ДЗ (н.г.) — это дебиторская задолженность на начало года;

ДЗ (к.г.) — это дебиторская задолженность на конец года.

Без расчета оборачиваемости дебиторской задолженности компания не сможет объективно оценить состояние своего кредитного портфеля, вовремя выявить возможные задержки платежей и принять соответствующие управленческие решения для улучшения возврата средств. Компаниям необходимо стремиться к наращиванию коэффициента оборачиваемости, так как он позволяет увеличить доступность свободных денежных средств компании и оптимизировать ликвидность. Максимальное и минимальное время, в течение которого покупателям предоставляется отсрочка платежа, являются важным критерием при заключении сделок с ними. Это позволяет значительно сократить сроки погашения задолженности перед компанией.

Для успешного функционирования предприятия следует проводить одновременное управление дебиторской и кредиторской задолженностью. Так, управление кредиторской задолженностью основано на умении установить эффективные и выгодные договорные отношения с поставщиками, где определены сроки поставки и размеры платежей компании, адаптированные к поступающим платежам от покупателей.

Существует множество подходов и методик, позволяющих грамотно разобраться с кредиторской задолженностью в зависимости от кредитора, длительности просрочки и значимости конкретной выплаты для организации.

Характеризуя кредиторскую задолженность, следует принимать во внимание:

1. Установление и соблюдение сроков платежа. Так, своевременное и точное выполнение обязательств перед поставщиками в соответствии с предварительно согласованными условиями оплаты платежей является ключевым фактором в управлении кредиторской задолженностью. Сюда относятся как планирование предстоящих платежей, текущих, а также создание оптимальной стратегии погашения просроченного платежа в самые короткие сроки.

2. Анализ условий оплаты и взаимодействие с поставщиками. Организации важно проводить анализ вышесказанных условий для того, чтобы продолжать сотрудничество с контрагентом, улучшать и искать новые возможности для взаимовыгодных решений сложившихся финансовых ситуаций. Производя своевременную оплату с постоянными поставщиками, организация может договориться о получении скидок и бонусов, или гибких условий оплаты заказов.

3. Оптимизация ликвидности. Эффективное управление денежными потоками организации является основой для оптимизации ликвидности. В процессе управления, компания сталкивается с задачей получения входящих денежных потоков и их расходования. Платежные средства движутся в разных направлениях, обеспечивая бесперебойное функционирование организации.

Организация должна обеспечить эффективное использование свободных финансовых ресурсов, учитывая соотношение доходности, рисков, сроков вкладов и ликвидности. Приобретение долговых ценных бумаг является одним из выгодных способов размещения свободных средств, рассматриваемых руководством организации. Для размещения денежных средств также можно использовать депозитные счета. Использование данных инструментов позволяет получать дополнительный доход при необходимости оперативно изъять средства.

Эффективное управление кредиторской задолженностью предполагает применение ряда специализированных мер, например диверсификация кредитных источников. Основная цель диверсификации состоит в минимизации рисков, связанных с кредиторами. Путём распределения заемного капитала, компания может уменьшить свою зависимость от одного источника и повысить финансовую независимость. При данном методе следует тщательно оценивать все условия и риски, чтобы избежать дополнительных затрат с уже существующими задолженностями.

Для проведения анализа требуется полноценно задействовать все доступные средства и ресурсы, используемые аналитиком в процессе сбора информации. Более наглядно процесс анализа кредиторской задолженности можно рассмотреть в таблице 1.

Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности можно произвести двумя способами на основе данных выручки или себестоимости проданных товаров.

$$K_{об}(КЗ) = \frac{В}{КЗ}$$

где В — выручка,

КЗ — среднегодовая величина кредиторской задолженности.

$$K_{об}(КЗ) = \frac{СПТ}{КЗ}$$

где СПТ — себестоимость проданных товаров,

КЗ — среднегодовая величина кредиторской задолженности.

Таблица 1. Система учетно-аналитического обеспечения кредиторской задолженностью

Использование всех доступных форм отчетности	Отчетность организации Договоры и дополнительные соглашения, заключенные с контрагентами Деловая корреспонденция
Система аналитических показателей	Состав и структура КЗ; Платёжеспособность и финансовая устойчивость; Коэффициент оборачиваемости и рентабельности КЗ;
Последовательность анализа	Состав и структура; Динамика КЗ; Соотношение ДЗ и КЗ; Оборачиваемость КЗ; Влияние КЗ на финансовую устойчивость предприятия.

$$КЗ = \frac{КЗ(н. г.) + КЗ(к. г.)}{2},$$

где КЗ (н. г.)- кредиторская задолженность на начало года,

Расчет показателя с использованием себестоимости реализованной продукции представляет собой более точный метод, поскольку расчет на основе выручки может привести к искажениям коэффициента в зависимости от изменений величины наценки.

Расчёт данного показателя даёт представление о том, как быстро компания погашает свои обязательства, если коэффициент слишком низкий, это может указывать на проблемы с ликвидностью и управлением долгами, компании с наиболее высоким коэффициентом могут рассчитывать на более выгодное предоставление кредитов.

Для устранения существующих неточностей в учете компаниям предлагается ряд мероприятий, направленных на улучшение качества учетно-аналитической работы и повышение эффективности управления задолженностью:

1) Совершенствование методики учета

Необходимо разработать и внедрить единые стандарты и процедуры учета дебиторской и кредиторской задолженности, обеспечивающие максимальную прозрачность и точность предоставляемых данных. Важно обеспечить

регулярное обновление документации и регламентов, отражающих изменения внешней среды и внутренние процессы компании.

2) Разработка механизмов раннего выявления риска просрочек

Создание модели прогнозирования возможного появления проблем с погашением долгов на основе накопленной статистики и результатов проведенного анализа позволит своевременно принять меры предосторожности и избежать значительных убытков.

3) Организация регулярного аудита и мониторинга

Регулярный внутренний аудит обеспечит выявление слабых мест в процессе управления задолженностью и даст возможность оперативно реагировать на возникающие угрозы. Мониторинг динамики показателей задолженности позволит руководству принимать своевременные управленческие решения, направленные на снижение уровня риска.

Следует отметить, что для достижения устойчивого финансового положения, фирмам необходимо руководствоваться приемами, методами, особенностями и другими составляющими учетно-аналитического обеспечения дебиторской и кредиторской задолженностью, поскольку оптимизация производства, конкурентоспособность и получения финансовых выгод — основные интересы предприятий на рынке.

Литература:

1. Лютов Д. Б. Оптимизация системы управления дебиторской и кредиторской задолженностью / Д. Б. Лютов // Вестник Тульского филиала Финуниверситета. — 2016. — № 1. — С. 371–372.
2. Ткаченко Д. Работа с дебиторской задолженностью. Как не допустить ее возникновения и правильно собрать: учебное пособие/ СПб.: Феникс, 2016. 304 с.
3. Толпегина, О. А. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учебник и практикум для вузов / О. А. Толпегина. — 6-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 573 с. — (Высшее образование). — ISBN 978–5–534–14269–3. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/579584> (дата обращения: 01.11.2025).

МАРКЕТИНГ, РЕКЛАМА И PR

Внутренние факторы формирования позитивного имиджа общеобразовательной организации

Губенская Софья Сергеевна, студент магистратуры

Научный руководитель: Каданкова Наталья Николаевна, кандидат психологических наук, доцент
Филиал Северного (Арктического) федерального университета имени М. В. Ломоносова в г. Северодвинске

В настоящей статье изучаются теоретические основы создания позитивного имиджа образовательной организации (школы). Рассматриваются субъекты и внутренние факторы формирования имиджа.

Ключевые слова: *общеобразовательная организация, имидж общеобразовательной организации, корпоративный имидж школы, субъект формирования имиджа, внутренние факторы формирования имиджа.*

Образовательные организации находятся под пристальным вниманием общественности. Это связано со множеством факторов, главными из которых можно считать социальную и культурную значимость школы. Общеобразовательные организации формируют «общество будущего», от них напрямую зависит уровень грамотности населения, через них передаётся культурный опыт. Школы постоянно «оцениваются» различными группами населения, что позволяет говорить о наличии у образовательных учреждений собственного имиджа.

В работе под термином «имидж общеобразовательной организации» понимается «эмоционально окрашенный образ, обладающий целенаправленно заданными характеристиками и призванный оказывать психологическое влияние определённой направленности на конкретные группы социального окружения общеобразовательного учреждения» [1, с. 4].

Вне зависимости от того, работает ли школа над созданием своего образа, у неё, как и у любой организации, формируется имидж, который влияет на ресурсообеспеченность и конкурентоспособность. В связи с вышесказанным у руководителей общеобразовательных организаций появляется потребность в целенаправленном формировании имиджа.

В научных работах, связанных с темой формирования имиджа общеобразовательной организации, утверждается мнение о том, что корпоративной имидж школы формируется под влиянием группы субъектов. У каждого субъекта формирования имиджа (субъекты также именуются «целевыми группами», «заинтересованными сторонами», «стейкхолдерами» и др.) складывается собственный образ конкретной организации. Совокупность этих образов, сформированных в сознании различных субъектов, и есть *корпоративный имидж школы*.

Можно выделить следующие группы субъектов формирования имиджа: администрация образовательного учреждения; сотрудники и педагогический коллектив; обучающиеся и их родители (законные представители); средства массовой информации; общественность; органы власти, отвечающие за систему образования на определённой территории и др.

Наиболее значимыми субъектами формирования имиджа являются субъекты-участники образовательного процесса изучаемой организации. К ним относятся следующие группы:

- 1) администрация общеобразовательной организации (директор и его заместители);
- 2) сотрудники общеобразовательной организации (социально-психологическая служба, медицинский персонал, технические специалисты и др.);
- 3) педагогический коллектив общеобразовательной организации;
- 4) обучающиеся и родители (законные представители) обучающихся общеобразовательного учреждения;
- 5) выпускники и родители (законные представители) выпускников общеобразовательного учреждения.

Именно субъекты, которые принимают (или принимали) участие в основной деятельности школы, не только влияют на мнение об организации у внешних субъектов, но также самостоятельно (сознательно или бессознательно) участвуют в формировании имиджа. Ключевую роль играет коллектив во главе с руководителем организации, так как эта группа непосредственно может инициировать целенаправленную деятельность по повышению привлекательности имиджа.

Субъекты оценивают школу по определённым факторам, которые в научных работах называются «имиджеобразующими». Имиджеобразующие факторы делятся на внутренние (элементы: образ (имидж) руководителя организации; образ (имидж) сотрудников организации, образ (имидж) педагогического коллектива организации, корпоративная культура образовательной организации) и внешние (бизнес-имидж, социальный имидж, имидж образовательных услуг, корпоративный дизайн, материально-техническая база).

В настоящей работе будут рассмотрены внутренние факторы формирования имиджа общеобразовательной организации. Можно выделить следующие группы внутренних факторов, значимых для субъектов формирования имиджа школы: образ (имидж) руководителя организации, образ (имидж) сотрудников организации, образ (имидж) педагогического коллектива организации. Рассмотрим эти факторы более детально.

Одним из главных факторов является *образ руководителя общеобразовательной организации*. Имидж руководителя может оказывать позитивное или негативное влияние на образ школы. От директора школы зависит эффективность управления, то есть то, насколько хорошо будут проходить все процессы деятельности организации. Имидж руководителя формируется из ряда факторов, которые представлены на рис. 1.

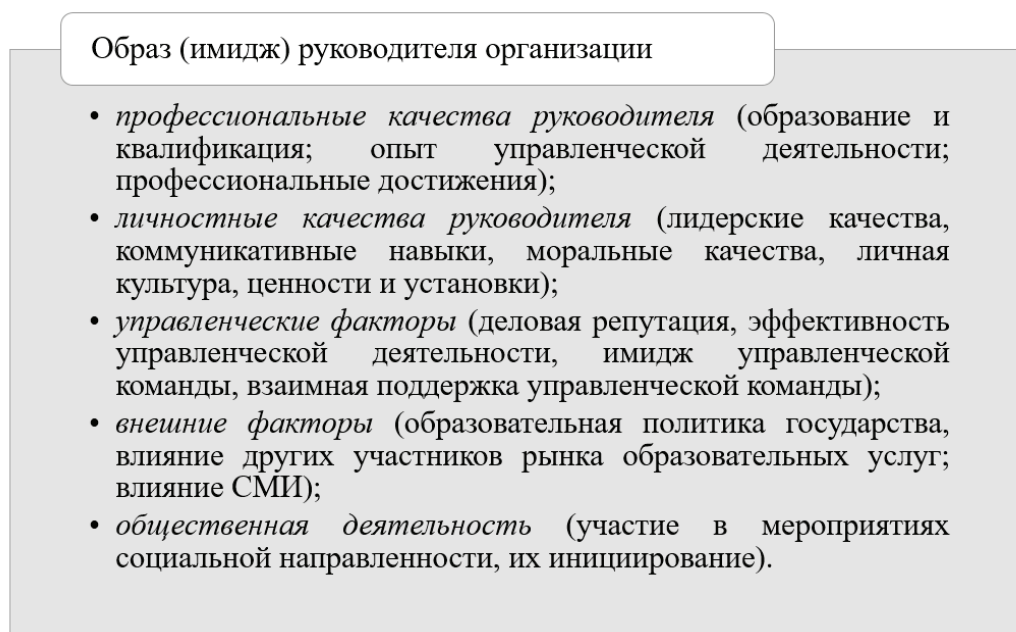


Рис. 1. Образ (имидж) руководителя образовательной организации

Не менее важным фактором является *образ сотрудников общеобразовательной организации*. Имидж сотрудников также может оказывать позитивное или негативное влияние на образ школы. Факторами воздействия сотрудников на имидж школы можно назвать уровень компетентности и профессионализма, особенности поведения и др. Имидж сотрудников формируется из группы факторов, которые представлены на рис. 2.

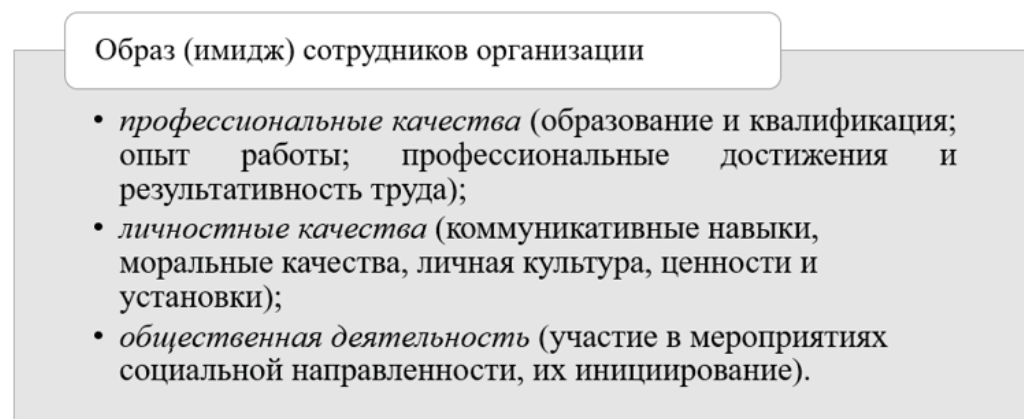


Рис. 2. Образ (имидж) сотрудников образовательной организации

Образ педагогического коллектива общеобразовательной организации формирует имидж школы и тесно связан с имиджем образовательных услуг, предоставляемых данной организацией. Имидж педагогов формируется из группы факторов, которые представлены на рис. 3.

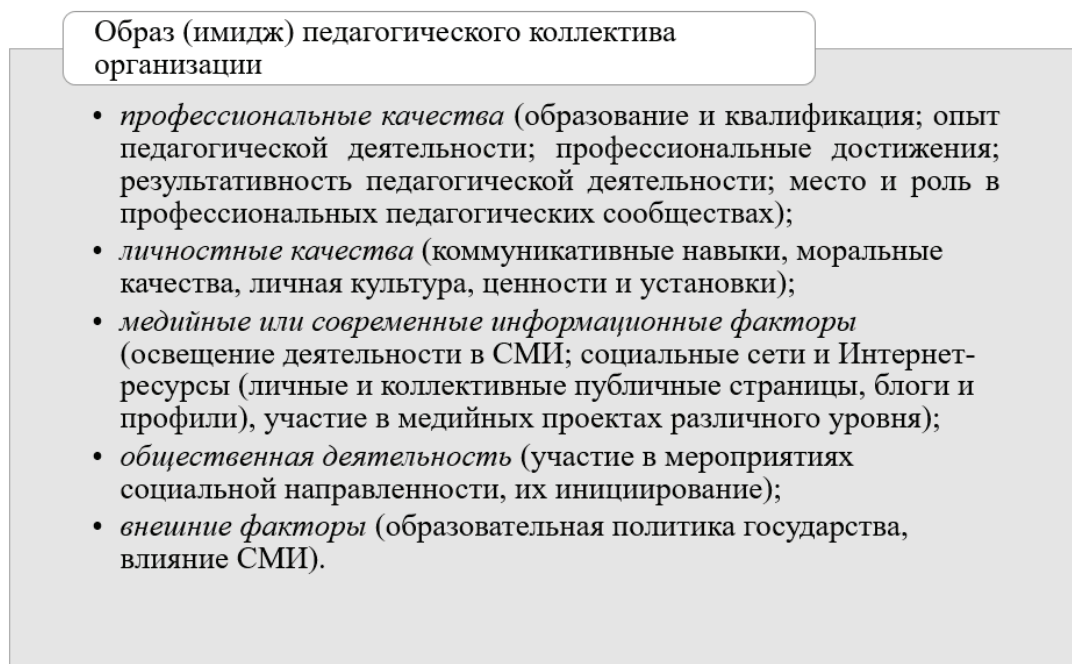


Рис. 3. Образ (имидж) педагогического коллектива организации

Таким образом, в настоящей статье нами были рассмотрены субъекты и факторы формирования имиджа общеобразовательной организации. Были выделены группа субъектов-участников деятельности школы и группа внутренних имиджеобразующих факторов.

Литература:

1. Пискунова, Т. Н. Условия и факторы формирования позитивного имиджа общеобразовательного учреждения: специальность 19.00.13 «Психология развития, акмеология»; автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата психологических наук / Пискунова Татьяна Николаевна; Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации. — Москва, 1998. — 29 с. — Текст: непосредственный.
2. Опфер, Е. А. Имидж современного педагога / Е. А. Опфер. — Волгоград: Принт, 2017. — 84 с. — Текст: непосредственный.

Молодой ученый

Международный научный журнал

№ 45 (596) / 2025

Выпускающий редактор Г. А. Письменная
Ответственные редакторы Е. И. Осянина, О. А. Шульга, З. А. Огурцова
Художник Е. А. Шишков
Подготовка оригинал-макета П. Я. Бурьянов, М. В. Голубцов, О. В. Майер

За достоверность сведений, изложенных в статьях, ответственность несут авторы.
Мнение редакции может не совпадать с мнением авторов материалов.
При перепечатке ссылка на журнал обязательна.
Материалы публикуются в авторской редакции.

Журнал размещается и индексируется на портале eLIBRARY.RU, на момент выхода номера в свет журнал не входит в РИНЦ.

Свидетельство о регистрации СМИ ПИ № ФС77-38059 от 11 ноября 2009 г., выдано Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзор).

ISSN-L 2072-0297

ISSN 2077-8295 (Online)

Учредитель и издатель: ООО «Издательство Молодой ученый». 420029, Республика Татарстан, г. Казань, ул. Академика Кирпичникова, д. 25.

Номер подписан в печать 19.11.2025. Дата выхода в свет: 26.11.2025.

Формат 60×90/8. Тираж 500 экз. Цена свободная.

Почтовый адрес редакции: 420140, Республика Татарстан, г. Казань, ул. Юлиуса Фучика, д. 94А, а/я 121.

Фактический адрес редакции: 420029, Республика Татарстан, г. Казань, ул. Академика Кирпичникова, д. 25.

E-mail: info@moluch.ru; <https://moluch.ru/>

Отпечатано в типографии издательства «Молодой ученый», 420029, Республика Татарстан, г. Казань, ул. Академика Кирпичникова, д. 25.